

UNIVERSIDADE DO MINDELO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

CURSO DE LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
***COACHING* COMO FERRAMENTA DE PERFORMANCE EMPRESARIAL**
ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO - TERRA NOVA, SV

ANO LETIVO 2017/2018 - 4º ANO

Autor: Adalgize Lima, N.º 3191

Orientadora: Doutora Helena Gomes

Mindelo, 2018



UNIVERSIDADE DO MINDELO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

CURSO DE LICENCIATURA EM
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
TEMA: *COACHING* COMO FERRAMENTA DE PERFORMANCE EMPRESARIAL
ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO – TERRA NOVA, SV
ANO LETIVO 2017/2018 – 4º ANO

Autor: Adalgize Lima, N.º 3191

Orientadora: Doutora Helena Gomes

Mindelo, 2018

Autor: Adalgize Lima

Tema: *Coaching* como ferramenta de Performance Empresarial
Estudo de Caso Exploratório: Terra Nova, SV

“Trabalho apresentado à Universidade do Mindelo como parte dos requisitos para obtenção do grau de licenciatura em Organização e Gestão de Empresas.”

EPIGRAFE

“Você é o melhor patrimônio que você possui” João Catalão (2011, p.230)

RESUMO

São muitos os desafios enfrentados no ambiente das organizações, cada vez mais competitivo, exigente e global, no qual a única certeza é a rapidez com que as mudanças ocorrem. Neste contexto as organizações descobriram que as pessoas são consideradas um dos fatores chaves para obtenção do sucesso organizacional.

Contudo, percebe-se a necessidade de uma visão integrada dos problemas organizacionais, onde o gestor assume o papel de líder e *coach* do restante da equipa, fomentando o desenvolvimento dos colaboradores e procurando maximizar o seu potencial e consequente aumento dos resultados empresariais. Pois os gestores bem preparados se diferenciam e acabam conduzindo naturalmente ao aprendizado, melhorando assim a mudança e a elevação da performance da sua gestão, através da sua equipa.

O presente trabalho de abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritiva, recorrendo a pesquisas bibliográficas, sites na internet, descreve como o *coaching* pode ser uma opção segura para o melhoramento da performance de gestão, a partir de um estudo de caso exploratório numa pequena empresa. Para obtenção das informações foram aplicadas entrevistas aos trabalhadores e ao Gestor da Unidade.

Com base nos resultados da entrevista e dos conhecimento teórico ser formulou uma sugestão para plano de *coaching* á empresa.

Palavras - chave: *Coaching*; *Performance*; Gestores; Colaboradores; Habilidades e Competências.

ABSTRACT

There are many challenges on the organization's environment that is increasingly competitive, demanding and global, in which the only certainty is the speed with which the changes occur. In this context, organizations have found that people are considered one of the key factors for achieving organizational success. However, the need for an integrated vision of the organizational problems, where the Manager assumes the role of leader and coach from the rest of the team, encouraging the development of employees and looking to maximize your potential and consequent increase business results. Because well-prepared managers differ and end up leading naturally to learning, improving and change the elevation of your performance management, through your team.

The present work of qualitative approach, with exploratory and descriptive character, using bibliographic research internet sites, describes how coaching can be a safe option for improving management performance, from a study of exploratory case in a small company. To obtaining the information was applied to workers and the unit Manager and interviews. Based on the results of the interview and theoretical knowledge was formulated a suggestion for coaching plan to the company.

Keywords: Coaching; Performance; Managers; Employees; Skills and competencies.

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia a minha mãe Hermínia Lima que está sempre ao meu lado, apoiando, dando amor, carinho e muita atenção.

AGRADECIMENTOS

Antes de mais quero endereçar o meu sincero agradecimento mais sentido as pessoas mais importantes da minha vida, a minha família em especial os meus pais, pelo apoio que sempre me deram pela educação, pelos valores e coragem que me inculcaram nos momentos mais difíceis desse percurso.

Para este trabalho e ao longo desse percurso das várias etapas da minha vida académica contribuíram de alguma forma ou de outra, várias pessoas, a quem desejo expressar os meus agradecimentos pelo apoio a minha querida professora/orientadora da minha monografia Doutora Helena Gomes, por todo o apoio, ensinamentos e a colaboração com imparcialidade, de modo a possibilitar a realização desse trabalho, aos meus queridos professores e a Uni-Mindelo, na pessoa do Magnífico Reitor.

Por último, aos meus sinceros amigos e colegas de trabalho da Universidade do Mindelo que com a sua presença, incentivo paciência e amizade estiveram sempre comigo e a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para que fosse possível realizar esse grande desafio.

INDICE

EPIGRAFE	V
RESUMO.....	VI
ABSTACT	VII
DEDICATÓRIA	VIII
AGRADECIMENTOS	IX
CAPITULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento	1
1.2 Justificativa	2
1.3 Problema da Investigação	3
1.4 Pergunta de Partida	4
1.5 Objetivos	4
1.5.1 Objetivo Geral.....	4
1.5.2 Objetivos específicos	4
1.6 Estrutura do Trabalho.....	4
CAPITULO II – Procedimentos Metodológicos	6
2.1 Tipo de pesquisa.....	6
2.3 Entrevista.....	7
2.4 Pesquisa bibliográfica	8
2.5 Caracterização da população.....	8
2.6 Técnica de tratamento de dados	8
CAPÍTULO III - REFERENCIAL TEÓRICO DA PESQUISA	10
3.1 Performance Empresarial	10
3.1.1 Conceitos e Procedimentos	10
3.1.2 Indicadores	12
3.1.3 Modelos.....	15
3.2 <i>Coaching</i> no contexto organizacional.....	21
3.2.1 Organizações.....	22
3.2.2 Origem de <i>Coaching</i>	23
3.2.3 Conceitos de <i>Coaching</i>	24
3.2.4 Competências e Capacidades de um coach.....	26
3.2.5 Tipos de <i>Coaching</i>	28
3.2.6 Modelos de <i>Coaching</i>	29
3.3 Papel do <i>Coaching</i> na <i>Performance</i> Empresarial	33
CAPITULO IV – ESTUDO EXPLORATÓRIO NA TERRA NOVA,SV.....	35

4.1 Apresentação e caracterização da Terra Nova SV,SA.....	35
4.1.1 Historial.....	35
4.1.2 Estrutura Orgânica do seu negócio	36
4.1.3 Missão	36
4.1.4 Visão	36
4.1.5 Análise SWOT do ambiente da Terra Nova, S.V	37
4.2 Apresentação e Análise dos Resultados	37
4.2.1 Apresentação dos Resultados.....	37
4.2.2 Análise dos resultados.....	42
4.3 Plano de <i>coaching</i>	50
CAPÍTULO V - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	54
5.1 Considerações sobre a revisão bibliográfica	54
5.2 Considerações sobre o estudo exploratório.....	55
5.3 Limitações da pesquisa	56
5.4 Recomendações e sugestões para a empresa.....	56
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	58
APÊNDICE	61

LISTAS DE SIGLAS / ABREVIATURAS

SCC - Sociedade Cabo-Verdiana de *coaching*

TQM - *Model Total Quality Management*

BSC - Balanced Scorecard

TB - *Tableaux de Bord*

Ac - Antes de Cristo

GROW - *Goal - Reality - What/Wrap up*

CLEAR - *Contracting - Listening - Exploring - Actions e Review*

ACHIEVE - *Assess, Hone goal, Initiate options, Evaluate options, valid action, Encourage momentum.*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Relação Causa- Efeito dos Indicadores da Performance	13
Figura 2- Relação do Modelos de Balanced Scorecard e Tableaux de Bord	17
Figura 3 - Estrutura do BCS	18
Figura 4 - Estrutura dos Tableaux de Bord.....	21
Figura 5 - Modelo GROW com exemplos de questões	30
Figura 6 - Etapas do Modelo CLEAR	31
Figura 7 -Organigrama da Terra Nova, SV	36

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Forma de apresentação das entrevistas.....	9
Quadro 2 - Indicadores de Performance	14
Quadro 3- Modelos de Performance Empresarial	16
Quadro 4 - Explicação da Origem do Coaching.....	24
Quadro 5- Tipos de coaching	29
Quadro 6 - SWOT da empresa em estudo	37
Quadro 7 - Perfil dos colaboradores da empresa.....	39
Quadro 8- Apresentação das entrevistas aplicadas aos colaboradores	40
Quadro 9 - Plano de Coaching ao Gestor	50
Quadro 10- Plano de coaching aplicado aos colaboradores da empresa	51

CAPITULO I - INTRODUÇÃO

O trabalho de investigação que se propõe realizar, visa abordar o tema “*coaching* como ferramenta de *performance* empresarial”, cujo objetivo principal é demonstrar a importância do *coaching* no mundo das organizações, num estudo de caso na empresa “Terra Nova, SV”.

1.1 Enquadramento

O atual cenário das organizações impõe uma crescente necessidade de mudanças e inovação com vista a assegurar a competitividade no mercado e efetivamente o sucesso e sustentabilidade no mundo empresarial. Estes desafios remetem à necessidade da adoção de novas ferramentas de gestão, a fim de apresentar resultados mais eficazes por meio de uma orientação estratégica.

De acordo com Catalão (2011,p.87) “É suposto o cliente estabelecer e concretizar objetivos em linha com a sua organização e com o seus objetivos pessoais”. Isso quer dizer, que os objetivos, conhecimentos e competências dos trabalhadores e gestores devem estar alinhados com a orientação estratégica da organização.

Segundo Chiavenato (2002,p.6) “O processo de reinventar a empresa requer uma nova visão da organização. A noção de sucesso que se tem hoje é completamente diversa daquela que existia no passado. As fronteiras organizacionais de hoje são também diferentes”.

O sucesso das organizações e um novo posicionamento depende, sobre medida, do engajamento e comprometimento, a capacitação e o *empowerment* dos seus colaboradores e dirigentes.

Conforme Catalão e Benim (2011,p.87) “ (...) a turbulência interna às organizações, a pressão do tempo e a necessidade de evidenciarem resultados contribuem para que muitos profissionais reconhecem os benefícios de disporem de reflexão conjunta e de alguém que facilite a auto motivação”.

No entanto, a necessidade de um ambiente que favorece motivação, e o desenvolvimento de competências é determinante para que as organizações estejam preparadas para novas mudanças no seu meio envolvente. Portanto, é imprescindível o uso de ferramentas que permitam ao gestor envergar esforços melhorando a sua *performance* e a da empresa.

Neste contexto, o *coaching* urge como ferramenta importante para impulsionar talentos, criar competências e aumentar a *performance* empresarial.

Neste momento existe em Cabo Verde a Sociedade Cabo-Verdiana do *Coaching* (SCC), que é uma representante da Federação de *coaching* no Brasil, mas que é um pouco divulgado no mercado.

O tema é ainda pouco explorado cientificamente em Cabo Verde, tendo sido tema de poucos trabalhos de pesquisa.

O verdadeiro desafio desta investigação é mostrar o potencial *do coaching* empresarial para melhorar a *performance* de gestão de qualquer empresa.

1.2 Justificativa

A escolha do tema de investigação justifica-se pela atualidade e relevância na gestão e performance empresarial. O dinamismo dos negócios e as mudanças constantes requerem a criação e partilha de conhecimentos e desenvolvimento das competências e habilidades dos colaboradores das organizações. O gestor, enquanto responsável pela implementação de mudanças e aplicação dos conhecimentos na criação de valores para os clientes, devem assumir um papel de líder e *coach*.

Assim, os executivos precisam repensar as maneiras tradicionais com que realizavam seu trabalho por intermédio das pessoas, considerando as pessoas um fator importante para que a empresa possa atingir os seus objetivos.

As pessoas passaram a ser fornecedores de conhecimento e de competências e não como empregados submetidos a um contrato de trabalho formal. Cada pessoa é uma cabeça, uma inteligência a serviço da organização, e não um simples conjunto de músculos e habilidades físicas.

O trabalho de investigação mostra a verdadeira importância dos colaboradores dentro da organização, para isso os gestores tem de ter uma visão mais ampla do valor que as pessoas agregam do sucesso no mundo das organizações.

Conforme Chiavenato (2002,p.2) “A única maneira de uma organização ter sucesso em uma sociedade e económicas baseadas no conhecimento é extrair o máximo possível das pessoas que trabalham com o conhecimento”. Boa parte do conhecimento ainda esta na

cabeça do indivíduo e apesar dos rápidos e profundos avanços tecnológicos da informação e seus poderosos *softwares* de integração do negócio, ainda são as pessoas que conferem inteligência, saber e competência para a organização. E para obter sucesso no mundo organizacional a empresa adota o *coaching* como ferramenta de gestão para desenvolver as habilidades e competências dos seus colaboradores.

Segundo Catalão e Benim (2011,p.89) “O *coaching* conduz ao êxito, à autonomia, a auto realização e à *performance* profissional e organizacional”. *Coaching* é uma ferramenta de gestão que ajuda a melhorar a *performance* de qualquer organização e para isso temos que adapta-la de forma eficiente possível.

Sendo o *coaching* um tema bastante recente no mundo organizacional considera-se um estudo pertinente pois deseja-se que os resultados desta investigação sejam utilizados como ferramenta de gestão na Terra Nova, para melhorar a *performance* de gestão.

1.3 Problema da Investigação

Os resultados finais das tentativas de transformar os executivos em criadores de talentos e incentivadores da aprendizagem esbarram em muitas dificuldades. Chiavenato afirma que, muitas dessas dificuldades estão no ambiente interno de trabalho, como pressões para alcançar resultados de curto prazo, prioridades dadas a aspetos puramente financeiros do negócio, pouco espaço para inovação dentro da empresa etc.

No entanto esses desafios requerem uma melhor aprendizagem persistente, nesse sentido as organizações precisam aprender aceleradamente sobre as tendências que afetam os seus consumidores, a concorrência, seus clientes, fornecedores e o essencial que são os seus colaboradores.

Entretanto as empresas precisam acompanhar essas transformações adaptando as novas ferramentas de gestão sendo os executivos o responsável pela implementação dessas ferramentas na empresa.

Os executivos não estão preocupados em ensinar aos seus colaboradores as suas tarefas, mas sim preocupados em fazer com que eles trabalhem, eles omitem as suas informações porque dizem que cada pessoa deve guardar as suas informações a sete chaves e o lugar de aprender é na escola. Chiavenato (2002) afirma que “os gerentes ainda estão distantes de serem multiplicadores do conhecimento nas suas organizações”.

Para que o coaching possa ser uma ferramenta de sucesso nas organizações os executivos têm de saber adapta-los primeiro para que de seguida possa implemente-lo aos seus colaboradores.

1.4 Pergunta de Partida

Com base na situação problemática descrita anteriormente, define-se a seguinte pergunta de partida: Qual o papel do *coaching* na melhoria de *performance* das empresas?

1.5 Objetivos

Os objetivos de pesquisa procuram, em consonância com a justificativa, responder ao problema de pesquisa formulado. Pois segundo Marie Fortin (1999, p.100) “os objetivos indicam o porque da investigação. É um enunciado declarativo que precisa a orientação segundo o nível de conhecimentos estabelecidos no domínio em questão”.

1.5.1 Objetivo Geral

Analisar a importância do *coaching* como uma ferramenta efetiva de *performance* empresarial.

1.5.2 Objetivos específicos

- Verificar como o *coaching* pode trazer melhorias de *performance* para a gestão;
- Conhecer os benefícios do *coaching* como ferramenta de *performance* de gestão;
- Realizar uma análise diagnostica de como aplicar *coaching* empresarial à Terra Nova.
- Propor um plano de *coaching* a Terra Nova.

1.6 Estrutura do Trabalho

O trabalho de investigação encontra-se estruturado em cinco capítulos, que serão descritos nos parágrafos seguintes.

O capítulo I aborda a introdução sendo a parte onde se destaca o motivo da escolha do trabalho, o porque desse tema, os problemas encontrados ao longo da investigação, destaca-se também a pergunta de partida e os objetivos que levaram para o desenvolvimento do tema.

No capítulo II apresenta-se os procedimentos metodológicos seguido da realização da pesquisa.

Relativamente ao III capítulo dedica-se a fundamentação teórica que da sustentação do projeto de pesquisa, é o capítulo onde se contem toda a parte teórica. Neste capítulo encontra-se dividido em vários subcapítulos. Na primeira seção destaca-se os conceitos, procedimentos, indicadores e modelos de *performance* empresarial. No segundo subcapítulo descreve-se os conceitos, origem, capacidades, tipos e modelos relacionados com o *coaching* no contexto organizacional e no fim ponto específico para estabelecer o papel do *coaching* na *performance* empresarial.

No capítulo IV é apresentado a empresa que servirá como estudo de caso exploratório para a pesquisa, primeiramente descreveu-se o setor que é inserido a empresa, depois fez-se uma breve apresentação da empresa e a sua política de gestão e no fim apresentação e discussão os resultados obtidos da empresa.

Por último, no capítulo V são apresentadas as conclusões e considerações finais do trabalho, assim tentou-se apresentar algumas melhorias e sugestões para performance de gestão utilizando o *coaching* como ferramenta.

CAPITULO II – Procedimentos Metodológicos

Nesse trabalho baseou-se em uma estratégia qualitativa de pesquisa, com caráter exploratório, sendo por meio de pesquisa de campo. Pretende-se demonstrar os devidos procedimentos metodológicos do tipo de pesquisa utilizado. Ao longo desse trabalho define-se o que foi investigado e de que forma foi elaborado, desde o início até a conclusão. Serão relatados também os procedimentos para realização dos objetivos propostos.

Segundo Fortin (2006,pg.4) “a fase metodológica tem por finalidade analisar os dados empíricos com objetivo de descrever, explicar e prever fenômenos, sendo que o rigor e a sistematização devem estar presentes em qualquer investigação”.

E para explicar esses acontecimentos existe dois métodos de investigação que concorrem para o desenvolvimento do conhecimento que são o método quantitativo e o método qualitativo.

De acordo com Cruz (2009,pg.19) “abordagem quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas, transformar em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”.

Enquanto abordagem qualitativa segundo o mesmo autor destaca os valores, crenças e atitudes, há uma exploração do tema de forma muito mais livre e aberta.

2.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva, pois busca-se entender qualitativamente a ferramenta *coaching* no mundo organizacional com finalidade de estudar de forma sistemática o seu papel como performance de gestão que tem por técnica de recolha e registo de dados dos entrevistados. Sendo ela uma técnica mais adequada para este tipo de investigação.

O trabalho de investigação baseou-se também em uma pesquisa exploratória, utilizando fontes bibliográficas em livros, artigos publicados e trabalhos no contexto académico relacionados com tema de *coaching* para ajudar na sua elaboração e sua sustentabilidade no que se refere aos conceitos do tema em estudo.

Também houve a necessidade de procurar informações junto a empresa em estudo e ao público-alvo.

O estudo fundamenta-se pela abordagem qualitativa isto porque se trata de uma aplicação do plano de numa pequena empresa. No entanto se baseou-se na entrevista junto do gestor e dos colaboradores para poder identificar, analisar melhor os dados dos entrevistados.

2.2 Técnicas de recolha de dados

Esta é a fase da investigação que se baseia na observação e recolha de dados, por isso a observação constitui um instrumento importante para a pesquisa de investigação. De acordo com Raymond Quivy (1999) esta operação consiste em recolher ou reunir concretamente as informações determinadas junto das pessoas ou das unidades de observação incluídas na amostra.

Na recolha de dados foram obtidas informações através das entrevistas individuais com o proprietário e com a equipe interna; utilização de ferramentas específicas do *Coaching*.

2.3 Entrevista

A entrevista é o método de recolha dos dados nas investigações qualitativas. Segundo Marie Fortin, “é um modo de comunicação verbal entre duas pessoas, um entrevistador que recolhe dados e um respondente que fornece a informação. É sobretudo utilizada nos estudos exploratórios, mas é igualmente útil noutros tipos de investigação”.

A entrevista de investigação foi aplicada da seguinte forma, primeira parte aplica-se ao responsável administrativo em que se baseia se nos dados da empresa, como funciona entre outros mas também o foco na política de gestão do mesmo pelo que a duração da entrevista com o gestor foi de meia hora.

Segunda parte da entrevista o foco nos colaboradores da empresa, em que baseia se em identificar primeiro os pontos fracos e fortes dos colaboradores para que se sintam confortáveis expondo as suas ideias, fraquezas e sentimentos durante o processo com duração de vinte minutos no máximo. No fim faz-se um breve análise dos resultados obtidos das respostas propondo lhes soluções de melhoria para os pontos fracos.

2.4 Pesquisa bibliográfica

Segundo Rauen (2015, p. 169), “define-se o levantamento, a leitura, a análise e a interpretação de informações manuscritas, impressas ou digitadas, obteníveis de livros, periódicos e de mais artefactos culturais, físicos ou eletrónicos (...)”.

Também a pesquisa bibliográfica debruça-se numa pesquisa de autores que referenciam o tema em estudo, de acordo com Vilma Cruz (2009, p. 17), é a fase da pesquisa na qual se identifica os autores que estudaram ou estão estudando o tema em questão, para, depois, elaborar a revisão bibliográfica (...)”.

Para elaboração desse trabalho foram feitas pesquisas bibliográficas dos conceitos, modelos, indicadores e tipos de *coaching* para poder dar mais sustentabilidade da pesquisa bibliográfica.

2.5 Caracterização da população

A população da empresa é finita, ou seja é constituída por um numero limitado de pessoas, pelo que a população constitui a amostra da investigação. É constituída pelo gestor da empresa e pelos colaboradores entrevistados.

2.6 Técnica de tratamento de dados

Tendo-se optado por uma pesquisa qualitativa, optou-se pela análise de texto como técnica de tratamento dos dados.

Depois de obter os resultados através das entrevistas, fez-se uma análise detalhada dos dados obtidos tanto do gestor como dos colaboradores da empresa. Os dados recolhidos são considerados como fonte de sustentação da parte prática da pesquisa, por isso tentou-se fazer uma análise dos resultados identificando melhor os pontos fracos para no fim apresentar possíveis propostas de soluções.

O Quadro1 demonstra a forma como os serão codificados e tratados. Os dados da entrevista foram agrupados segundo momentos e dimensões. Encontram-se divididos em 3 dimensões; ferramenta de coaching, trabalho em equipa e aplicação do plano de coaching. Cada momento por sua vez é subdividido em dimensões.

Momento	Dimensão
Ferramenta de Coaching	Ferramenta <i>coaching</i>
	Importância do Coaching
	Apoio do gestor
	Treinamento na empresa
Trabalho em Equipa	Relacionamento com os colegas de trabalho
	Trabalho em equipa
	Benefícios do trabalho em equipa
	Comunicação na empresa
Aplicação do <i>Coaching</i>	Atividade que motivam na empresa
	Pessoa talentosa
	Grau de satisfação a nível profissional
	Pontos fortes
	Eliminar os pontos fracos
	Classificação do desempenho
	Motivação do trabalhar na empresa
	Alcance dos objetivos
	Metas a atingir

Quadro1 - Forma de apresentação das entrevistas

Fontes: Elaboração própria

CAPÍTULO III - REFERENCIAL TEÓRICO DA PESQUISA

Este capítulo, parte de uma contextualização sobre a *performance* empresarial e o *coaching* nas organizações, discute os conceitos, capacidades, modelos, tipos de *coaching* nas organizações e no fim estabelecer o papel do *coaching* na *performance* empresarial.

3.1 Performance Empresarial

Desde sempre os gestores tiveram a preocupação de melhorar a *performance* na empresa para garantir uma melhor gestão perante os desafios enfrentados no quotidiano. Com o passar do tempo, e com os novos desafios enfrentados no ambiente organizacional as empresas foram obrigadas a melhorar a sua *performance* empresarial utilizando novos métodos e ferramentas de gestão.

Alves (2016,p.123) afirma que, “devido a competitividade, cada vez maior, as organizações procuram mecanismos que lhes permitam atingir elevados níveis de produtividade nos seus desempenhos de gestão”.

3.1.1 Conceitos e Procedimentos

Hoje, apresenta-se como um instrumento de gestão capaz de integrar diferentes níveis organizacionais e promover a melhoria da *performance* dos indivíduos, das equipas de trabalho e da organização como um todo.

Segundo António Serrano (2005,p.101) “a *performance* empresarial surgiu, nos últimos anos, como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação do desempenho humano nas organizações”.

A avaliação tem por principal objetivo melhorar a *performance* dos funcionários, assim com o desempenho da organização. Não nos podemos esquecer que é através das pessoas que as organizações atingem os resultados desejados por isso é muito importante para o sucesso da organização, pois segundo Maria Alves (2016,p.7) afirma que, “a avaliação de desempenho deve ser um procedimento contínuo, devendo ter uma ótima historia prospetiva devendo integrar os objetivos individuais com os organizacionais”.

De acoro com Idalberto Chiavenato (2005, p. 241) “a *performance* é um comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados ela também constitui a

estratégia pessoal escolhida pelo indivíduo para alcançar os objetivos pretendidos”. Cada pessoa deve ter um total de liberdade e autonomia para conseguir alcançar os seus objetivos definidos quer pessoal como profissional.

A *performance* empresarial procura garantir o sucesso estratégico da organização, não só através da melhoria dos aspetos organizacionais, tecnológicos e processuais – de forma a atingir elevados níveis competitivos.

Na visão João das Neves a *performance* empresarial apresenta algumas características abaixo descrito:

- Usar um conjunto de indicadores que permita uma visão geral da empresa serão indicadores financeiros e não financeiros e sobre a situação interna e externa;
- Os indicadores não devem ser demasiados, mas os suficientes para dar uma visão dos aspetos mais relevantes em relação à evolução e perspectiva de evolução da implementação da estratégia da empresa ou unidade de negócio;
- Os indicadores de natureza diversa, podendo medir o alcance dos objetivos dos *inputs* utilizados e da eficiência dos processos de transformação dos meios em objetivos;
- Os indicadores são desenvolvidos de forma integrada, em cascata, pelas diversas funções e níveis hierárquicos da organização, com vista a promover a congruência dos objetivos e das ações programadas;
- Como os resultados são funções das suas determinantes é fundamental que se conheçam as relações causa-efeito pelo que a monitorização ou controlo da *performance* futura exige que sejam reportados os indicadores determinantes do alcance dos objetivos.

Ainda na visão desse mesmo autor “a *performance* é um processo em que uma pessoa ajuda a outra a desempenhar, a aprender e a atingir objetivos e metas pelo autoconhecimento e conscientização sobre a própria responsabilidade no crescimento profissional”.

Ainda na visão de Sousa *et al* (2006), firma que o papel da *performance* é apoiar a realização da estratégia da organização, através da especificação em detalhe da visão, missão, metas e objetivos, aos diversos níveis da pirâmide hierárquica e dos postos de trabalho.

Para que a empresa melhore a sua *performance* tem que adaptar as ferramentas que melhoraram as suas habilidades e competências. Portanto surge o *coaching* que é uma ferramenta de gerência capaz de avaliar o potencial do pessoal a *performance* de desempenho.

O *coaching* é uma ferramenta essencial para os gestores melhorarem a *performance* isto por ser uma fonte do alcance do sucesso das organizações, aumentando o desempenho logo obtém grandes resultados quer a nível pessoal como profissional.

3.1.2 Indicadores

Segundo José Baceleiro (2007,p.42) “a importância de um sistema de medição de desempenho para um bom gerenciamento de uma organização e consequente, melhoria dos níveis de competitividade”. Mas o nível de competitividade de uma organização e a utilização de sistemas de medição de desempenho expressa por meio de seus objetivos estratégicos, se desenvolve através de escolha de indicadores de desempenho adequados.

O desempenho é o caminho adequado para o alcance de resultados previamente definidos. Segundo Idalberto Chiavenato (2002,p.114) “o desempenho depende das competências que cada pessoa consegue reunir e utilizar nas suas atividades. O desempenho deve ser medido não semestralmente ou anualmente, mas constantemente no decorrer do cotidiano.” Para isso existe alguns indicadores para a medição do desempenho eles vão definir as regras do jogo.

Paulo Schmidt (2006,p.19) afirma que “um indicador é o resultado de uma medida ou de mais medidas que tornam possível a compreensão da evolução do que se pretende avaliar a partir dos limites, referencias ou metas estabelecidas”. Mas para isso tem que ter um sistema de medição de desempenho para tornar eficaz esses indicadores.

Na visão de João Neves (2005,p.127) “a gestão baseada no valor não pode cingir-se apenas à utilização de indicadores de carácter financeiro mas também instrumentos e modelos mais adequados as necessidades da gestão”. Os indicadores de carácter não financeiro também são importantes na função de uma gestão eficaz na medida que ajuda no desempenho dos colaboradores da empresa a exercerem bem as suas funções.

De acordo com o autor Arménio Rego (2015, p.501) “Os indicadores de gestão de desempenho definidos decorrem da missão e da estratégia adotada e, por sua vez, influenciam significativamente a (re) formulação das estratégias”.

Na visão de Hugues Jordan et al (2002) os indicadores de *performance* servem para medir o desempenho das pessoas, departamentos ou organizações em múltiplas vertentes, selecionam indicadores diversificados, estruturados com vista a conduzir ao conhecimento do desempenho e alcance dos objetivos.

Segundo João Neves (2005,p.129) “os indicadores são usados como instrumentos de fixação dos objetivos de rendibilidade ou de criação de valor pelas empresas e servem para acompanhar a constatação das realizações”. Mas por serem indicadores de objetivos, acabam por ser fracos indicadores para sinalizar atempadamente a tendência de evolução da *performance* das organizações.

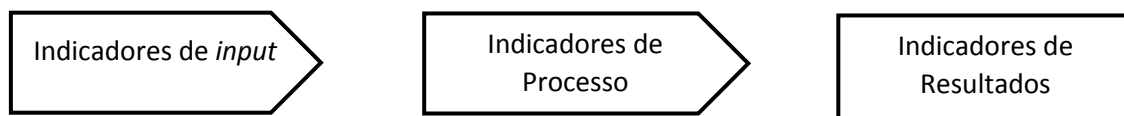


Figura 1- Relação Causa- Efeito dos Indicadores da Performance

Fonte: Elaboração própria adaptado por João Neves (2005,p.129)

De acordo com esse autor (Figura 1) os indicadores podem ser de *input*, de processos e de resultados. Em que os indicadores de *input* são indicadores da avaliação da *performance*, os de processos são considerados indicadores de causa dos sistemas e os de resultados que são os de realização dos objetivos estratégicos.

Ainda reforçando os tipos de indicadores segundo o autor Hugues Jordan et al (2002) faz as seguintes definições acerca dos indicadores e podem ser classificados da seguinte forma:

- **Indicadores de objetivos:** que expressam o nível de realização dos resultados, quer em termos absolutos quer em termos relativos, também designados por nível de qualidade.
- **Indicadores de meios:** expressão o nível de utilização dos nossos meios e recursos, os quais se decompõe normalmente em indicadores de produtividade e em indicadores de utilização da capacidade.

- **Indicadores convergentes:** que respeitam a objetivos ou meios de ação de um determinado centro de responsabilidade, mas que por motivos dos seus impactos, devem ser incluídos nos *tableaux de bord* de outro centro de responsabilidade.

De acordo com o Quadro 2 em abaixo os indicadores de performance mais conhecidos recentemente podem ser:

Tipos de indicadores	Caraterísticas	Autor
Lucratividade	- Relacionado com setor financeiro, trata-se do montante que sobra no caixa depois de ser pago todas as contas.	Nabais e Nabais (2011)
Rentabilidade	-Execução económica da empresa, avalia a eficácia da empresa em diferentes números.	Nabais e Nabais (2011)
Produtividade	-Criação/adição de valor, capacidade que a empresa tende tem em gerar riqueza.	Nabais e Nabais (2011)
Qualidade	-Abordam as medidas de satisfação dos clientes e as caraterísticas do produto/serviço. - Avaliam como o produto ou serviço é percebido pelos usuários e a capacidade do processo em atender os requisitos desses usuários.	Nabais e Nabais (2011)
Capacidade	- Mensuram a capacidade de resposta de um processo através da ligação entre saídas produzidas por unidade de tempo.	Nabais e Nabais (2011)
Estratégicos	- Averiguam o quanto a organização se encontra na direção da obtenção de sua visão; - Abordam o desempenho em relação aos fatores críticos ao êxito.	Nabais e Nabais (2011)
Competitividade	- Capacidade que uma empresa possui de competir com outra com o mesmo produto;	Nabais e Nabais (2011)

Quadro 2 - Indicadores de Performance

Fonte: Elaboração Própria adaptada de Nabais e Nabais 2011

Necessitam estar ordenados de acordo com os objetivos e os fatores críticos de sucesso da empresa, e trabalham como ferramenta que orientam ao comportamento onde quer chegar e devem dar aos indivíduos o direcionamento que necessitam atingir os seus objetivos desejados na empresa.

3.1.3 Modelos

Numa economia de forte competitividade, torna-se necessário uma permanente atenção dos gestores à forma como estão a decorrer as suas atividades e em que medida a estratégia da empresa a ser realizada ou comprometida para que possa obter resultados. Os gestores precisam dispor de resultados de modo quase permanente, ou pelo menos rápida, para poderem agir eficientemente e para isso tem que adaptarem a modelos de *performance* diversificados no alcance desses resultados referido no Quadro3abaixo.

Modelos de Performance	Caraterísticas	Autor
<i>Balanced Scorecard</i>	Ligar os indicadores de <i>Performance</i> à estratégia; visão alargada e integrada do desempenho.	Hugues Jordan et al (2002)
<i>Tableaux de Bord</i>	Instrumento de informação rápida de curto prazo; os dados são designados exclusivamente aos gestores.	Hugues Jordan et al (2002)
Modelo de <i>Performance</i> de Sink e Tuttle	Planeamento e criação de estratégias para alargar o mundo, melhor eficiência e eficácia no gerenciamento dos recursos.	Paulo Schmidt et al (2006)
Modelo Quantum de Medição desempenho de Hronec	Melhoria desempenho no processo de output; mudanças no processo de desempenho.	Paulo Schmidt et al (2006)

Modelo da Teoria das Restrições de Goldratte Fox	Restrições do sistema de medição de desempenho, melhoria do resultado de desempenho	Paulo Schmidt et al (2006)
Modelo <i>Total Quality Management</i> (T.Q.M)	Mostra as causas de cada processo de medição de desempenho; mede a qualidade total do desempenho	Paulo Schmidt et al (2006)

Quadro3- Modelos de Performance Empresarial

Fonte 1: Elaboração própria adaptado de Paulo Schmidt et al (2006)

Fonte 2: Hugues Jordan et al (2002)

De acordo com José Pedro (2009,p.74) “os modelos estão associados as práticas de gestão de conhecimento usadas na empresa. Estes usam variáveis qualitativos com o argumento de que o conhecimento é algo imaterial difícil de expressar em unidades monetárias”.

Segundo Schmidt et al (2006) existem vários modelos de *performance* de gestão tais como *Balanced Scorecard*, *Tableaux de Bord*, Modelo de *Performance* de Sink e Tuttle, Modelo Quantum de Medição desempenho de Hronec, Modelo da Teoria das Restrições de Goldratt e Fox, Modelo Total *Quality Management* (T.Q.M).

Os modelos mais vocacionados para um adequado acompanhamento da *performance* pessoal e organizacional são os tradicionais *tableaux de bord* ou, o mais recentemente divulgado, *balanced scorecard*. (Figura 1).

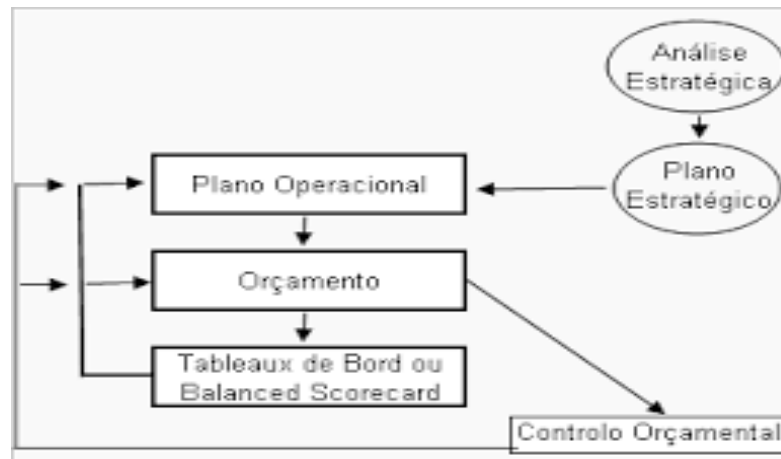


Figura 2- Relação do Modelos de *Balanced Scorecard* e *Tableaux de Bord*

Fonte: Adaptado de Hugues Jordan et al (2002)

➤ *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido no início da década de 90 com o objetivo de eliminar algumas falhas ao nível dos indicadores de gestão, dado a nova realidade de mercado perante a competitividade baseada no conhecimento, de acordo com Maria Sousa et al (2006,p.199) observaram que uso exclusivo de medidas financeiras não retratava o desempenho da organização, pois a vantagem competitiva destas baseava-se, principalmente, em recursos organizacionais intangíveis.

Estes dois autores realizaram uma investigação ao longo de um ano com base numa amostra de três empresas e desenvolveram um sistema originalmente proposto para a avaliação do desempenho organizacional – *Balanced Scorecard*.

De acordo Kaplan e Norton (1997), para traduzir a visão e a estratégia em objetivos e medidas, o BSC é estruturado em quatro diferentes perspetivas:

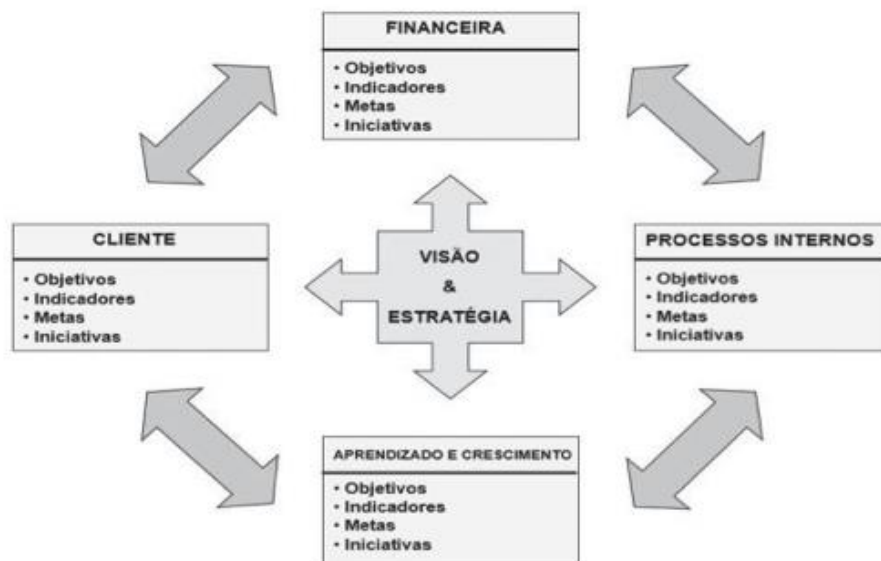


Figura 3 - Estrutura do BCS

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997,p.200)

Segundo Maria Sousa et al (2006,p.199) “o BSC é estruturado em quatro perspectivas,

(Figura 3) financeira, cliente, processo interno e renovação e desenvolvimento. Cada uma destas perspectivas reúne um conjunto de objetivos estratégicos com metas definidas quantitativamente”.

Os objetivos são sempre quantificados através de indicadores, estabelecem-se iniciativas cuja responsabilidade é atribuída a alguém responsável.

Na visão de Hugues Jordan et al (2002,p.261) “O objetivo de fornecer uma visão integrada do desempenho organizacional, procurando o melhor equilíbrio entre medidas financeiras e não-financeiras, entre objetivos de curto, medio e longo prazo, entre indicadores de resultados e de meios”.

Ainda esse mesmo autor afirma que, o *balanced scorecard* vem sendo apresentado como um instrumento que auxilia a tradução da visão e missão da organização num conjunto coerente de objetivos estratégicos, fatores críticos de sucesso e respetivos indicadores de desempenho, os quais servirão para alinhar as iniciativas operacionais com os objetivos estratégicos.

Segundo Russo (2006,p.15) “o BSC não visa apenas controlar o desempenho das

organizações, mas também ajudar a implementar a estratégias das mesma, fixar objetivos, tornar as ações coerentes com a estratégia e os objetivos e aprender com o feedback resultante da experiencia”].

O *balanced scorecard* assumiu o papel de instrumento de gestão estratégica das organizações, pois esta pode revelar por um conjunto de características e preocupações próprias, entre as quais podemos destacar segundo o autor Hugues et al:

- Ligar os indicadores de *performance* à estratégia;
- Proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho;
- Ligar o controlo operacional à visão estratégia;
- Clarificar a relações de causa-efeito em que se acredita;
- Focalizar a atenção dos gestores no que é mais crítico.

Ligando a pratica à estratégia, o *balanced scorecard* constitui um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, na medida em que permite aos responsáveis monitorarem a sua ação e obterem um feedback permanente das suas práticas e dos seus impactos sobre a realização dos seus objetivos estratégicos, objetivos esses que podem trazer grandes benefícios para organização.

Segundo o autor José Bancaleiro (2007,p.41) “o principal benefício do *Balanced Scorecard* para uma organização, ao permitir a fixação de objetivos em cascata, é de originar um maior conhecimento envolvimento e focalização de todos os níveis da estrutura nos objetivos”. É uma ferramenta que ajuda a empresa na fixação dos seus objetivos para obter melhores desempenhos organizacional melhorando assim as suas estratégias organizacionais. Na visão desse mesmo autor cada um sabe qual é a sua forma de contribuir que o seu desempenho será medido pela contribuição por si dada.

O *balanced Scorecard* foi estruturado partindo de uma visão e estratégia organizacional que são envolvidos pelas métricas fundamentais para avaliar a *performance* dessa estratégia.

Semelhante ao *Balanced Scorecard* também existe um outro modelo de gestão que os gestores utilizam para melhorar a *performance* empresarial designado de *Tableaux de Bord*.

Para isso à semelhança dos *tableaux de bord*, o *balanced scorecard* inclui indicadores financeiros que refletem os resultados de ações passadas e indicadores não financeiros

Tableaux de Bord

Segundo o autor João das Neves (cit. in Neves e Rodrigues (2003)) “a formalização de uma conceção do *Tableaux de bord* (TB) foi concedida em França por Daniel Michel por volta de 1980”.

Tableaux de Bord trata-se de um instrumento de gestão e de ação muito sintético, rápido e frequente, no que se diz respeito a modelos financeiros e não financeiros. Na visão de Hugues Jordan et al (2008,p.227) “os *tableaux de bord* basicamente, produzem informações de acompanhamento e de controlo, facilitam a comunicação e o diálogo a todos os níveis e cumprem a sua missão ajudando o gestor na tomada de decisão”.

Ainda este autor afirma que “os *tableaux bord* é um conjunto de dados sobre os resultados de um centro de responsabilidade, para a informação do gestor”. É um instrumento eficaz para o gestor gerir de forma eficiente a sua empresa porque contem todos os dados necessários para uma tomada de decisão eficaz.

Os *tableaux de bord* se referem a instrumentos de indicações sobre os principais parâmetros que revelam o estado de funcionamento de uma empresa. Na visão desse mesmo autor “ os *tableaux bord* de uma empresa são instrumentos de gestão com vista à ação e, de certo modo, uma parte importante do sistema de comunicação do controlo de gestão”.

Os *tableaux de bord* apresentam características que servem de instrumentos de informação rápida para atuar a curto prazo, o Hugues Jordan et al refere os seguintes:

- ✓ Os *tableaux de bord* são muito rápido;
- ✓ Contém dados históricos e previsionais, em que alguns são obtidos por estimativa;
- ✓ Contem indicadores diversificados;
- ✓ É muito sintético, mas com possibilidade de desagregação;
- ✓ É muito frequente, se possível e necessário.

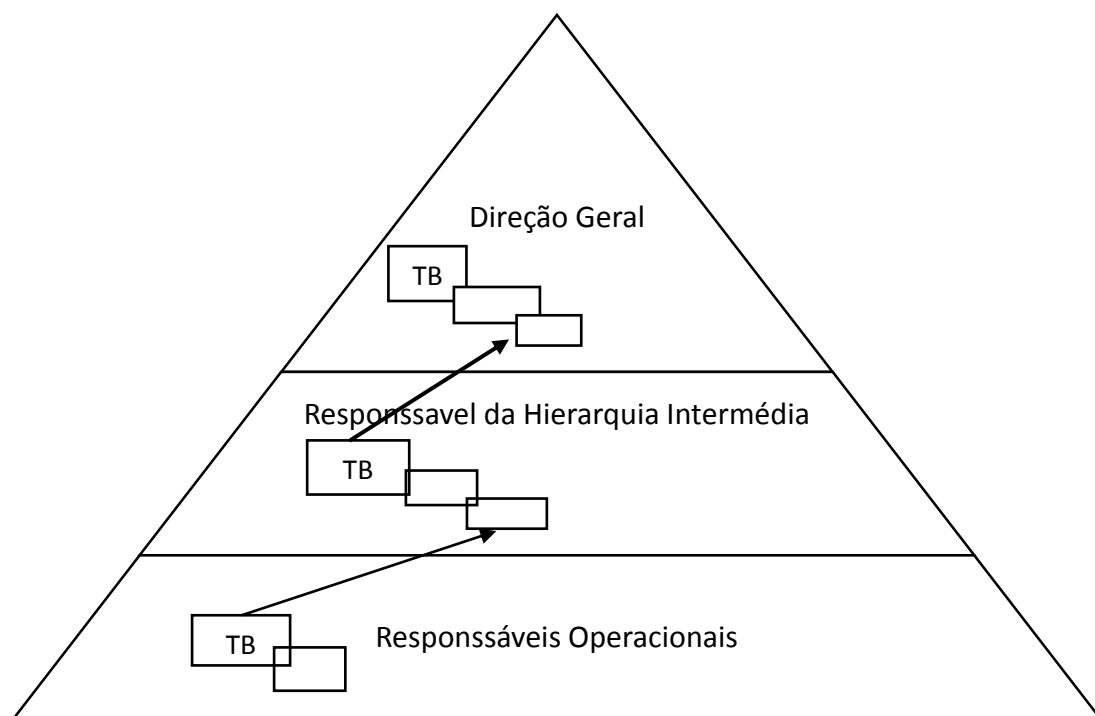


Figura 4 - Estrutura dos *Tableaux de Bord*

Fonte: Elaboração Própria adaptado de João das Neves (2003)

De acordo com a Figura 4, a direção geral do *Tableaux de Bord* refere-se alguns desempenhos tais como: desempenho global da empresa, desempenho das atividades próprias e desempenho das atividades delegadas.

Nos responsável da hierarquia intermédia refere-se ao reporte superior, desempenho das atividades próprias e desempenho das atividades delegadas.

E por último nos responsáveis operacionais são reporte superior e desempenho das atividades próprias.

3.2 Coaching no contexto organizacional

A era da informação mudou radicalmente o panorama das organizações, esta tornando o trabalho cada vez menos físico e muscular e cada vez mais cerebral e mental a atividade humana esta deixando de ser repetitiva e imitativa para ser mais criativa e inovadora.

O desempenho e a competência das pessoas são estratégias para o sucesso e sobrevivência de uma organização para isso a empresa tem que estar apta a qualquer tipo de

mudança no mundo dos negócios, porque o desempenho individual este relacionado com o desempenho da organização para isso a organização tem apostar mais nas pessoas.

3.2.1 Organizações

De acordo com Sebastião Teixeira (2005,p.8) “a organização pode ser considerado um conjunto de pessoas agrupadas à volta de objetivos comuns cujo comprimento implica, de algum modo, algumas limitações no comportamento individual. ”Em que estas pessoas se encontram reunidas com um único objetivo trazer resultados para a empresa com maior eficácia e eficiência possível.

Ainda na visão de Teixeira destaca-se que as organizações são unidades intencionalmente construídas reconstruídas, a fim de atingirem objetivos específicos, uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças.

Na visão de Sérgio de Almeida (1999,p.33) “a organização consiste no estabelecimento de uma ordem interna que define os recursos e a forma de os utilizar através de uma rede de conexões que afeta e integra objetivos, competências e poder de decisão”. Na organização existe a definição de tarefas ou seja vão definir quem vai fazer cada atividade de acordo com o objetivo planeado podendo assim agregar valor para a organização.

Esse mesmo autor afirma também que “a gestão de empresas traduz-se num conjunto de funções conceção e coordenação dos meios de que a empresa dispõe que visam garantir que a empresa atinge os seus objetivos”. Mas para isso é necessário que todos os recursos envolvidos funcionem em perfeita coordenação para poder assegurar mediante uma atuação deliberada de prossecução dos objetivos da empresa e uma aplicação adequada deles para poder satisfazer os interesses de todos os envolvidos da empresa.

Cabe ao gestor fazer uma boa gestão eficaz e eficiente desses recursos, porque não só basta gerir bem mas também fazer com que a empresa obtém resultados para o benefício de todos envolvidos. E para isso os gestores tem que dar mais importância a gestão de pessoas da organização para o auxílio desse gerenciamento.

Na visão de Arménio Rego (2015,p.56) “a gestão de pessoas será tanto mais eficaz quanto mais os gestores em todos os níveis e áreas possuírem competências relacionais, comportamentais e mesmo técnicas relacionadas com essa mesma gestão de pessoas”. Os

gestores têm de utilizar a gestão das pessoas como ferramenta na tomada de decisão, porque as pessoas são fator chave de sucesso de qualquer organização.

De acordo com Maria Sousa (2006,p.8) “as pessoas deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objetivos da organização, para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira aceção da palavra”. As pessoas tem que gerar valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais perante a organização, desempenham um papel importante para inovação e aprendizagem contínua, gerando assim uma importante função a nível das mudanças que ocorrem nas organizações.

As pessoas são consideradas fatores de sucesso de qualquer organização por isso as organizações tem de dar mais importância aos seus colaboradores sendo através do desempenho dos trabalhadores que pode ajudar a melhorar a sua *performance* e remunerar com base nos contributos de cada um.

3.2.2 Origem de Coaching

De acordo com Chiavenato (2002,p.64), a palavra inglesa *coach* parece ser derivada de *Kocs*, o nome de uma cidade da Hungria onde tradicionalmente se construíam carruagens e charretes. Por esta razão a cidade ficou famosa. No decorrer do século XIX, os universitários ingleses adotaram a palavra *coach* como uma gíria para tutor.

Na visão de João Catalão o *coach* advém do Inglês medieval, “coche”, que significava carruagem. A palavra sempre deu a ideia de levar ou transportar. Hoje não é diferente o processo de *coaching* tem sentido de ajudar e “conduzir” as pessoas com entusiasmo ao cumprimento de suas metas, tarefas e objetivos”. A palavra traz consigo a ideia de auxiliar a sair de um estado atual e alcançar um estado desejado.

Recentemente surgiu a figura do *personal trainer* como preparador físico e técnico, tanto para os desportos como para cuidar da estética física, preparação e muscular, logo depois migrou para uma preparação mental e pessoal visando a oratória, as boas maneira, línguas, a comunicação, o comportamento, etc. O *coaching* se destacou em uma intensidade de aplicações nas mas variadas áreas até chegar no mundo organizacional. Idalberto Chiavenato (2002,p.64)

Sendo o *coaching* um tema bastante recente, a sua origem é muito mas antiga do que possa ter, de acordo com Chiavenato (2002,p.64) a origem de *coaching* veio depois de 2500

anos, sendo o filósofo e educador Sócrates o inspirador de *coaching*. Seu objetivo básico era desenvolver as pessoas que o rodeavam abrindo as suas mentes e buscar o aprendizado dentro de si mesmo.

Período	Origem do <i>Coaching</i>	Autor
429 Ac- 347 aC	Método Socrático: Desenvolver as pessoas que o rodeiam	Idalberto Chiavenato (2002)
470 Ac – 399 aC	Discutir os assuntos existenciais e Filosóficos na Ágora.	Idalberto Chiavenato (2002)
2500 Anos	Método de Trabalho Maiêutica: processo pedagógico de ensinar as pessoas a pensar e refletir através de perguntas.	Idalberto Chiavenato (2002)

Quadro4 - Explicação da Origem do *Coaching*

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Idalberto Chiavenato (2002)

De acordo com Quadro4 explica a origem do *coaching* desde a antiguidade de acordo com os filósofos Sócrates e seus discípulos Antes de Cristo (A.C.).

Aumentar e aplicar o capital humano passou a ser uma obsessão das empresas competitivas. E isso passou a ser totalmente descentralizado por toda a organização. Na visão de Idalberto Chiavenato o *coaching* constitui uma poderosa ferramenta a ser utilizada pelo executivo no sentido de melhorar o capital humano sob liderança. Os *coaches* dentro das organizações passaram a ser de extrema importância nos dias de hoje.

3.2.3 Conceitos de *Coaching*

O *coaching* surge especialmente para melhorar o desempenho da pessoa quer na vida profissional como pessoal, na visão de Chiavenato (2002,p.43) “o *coach* trabalha para proporcionar uma direção objetiva e profissional no sentido de ampliar o desempenho de uma pessoa, para ajuda-la a melhorar aquilo que ela já possui”.

Na visão de Idalberto Chiavenato (2002,p.41) “o *coaching* é um relacionamento que envolve pelo menos duas pessoas – o *coachee* o aprendiz”. Ele agrega valor as partes

envolventes no processo ou seja todos saem com competências, habilidades e potencialidades mais estimulados.

Jorge Araújo (2002) afirma que o *coaching* entendido como treinar, requer uma constante observação seletiva dirigida no sentido de o *coach* cada vez mais melhor ensinar e melhorar as competências dos membros do grupo com quem trabalha”.

Segundo Jorge Araújo (2002) “o *coaching* é um ato de melhorar as competências dos nossos colaboradores. Pressupõe informação e formação continua, ensinar o esperado e gerir os inesperados contidos no dia-a-dia do funcionamento de qualquer equipe de trabalho”. O *coaching* é uma ferramenta que ajuda os colaboradores a trabalharem em equipas de trabalho para melhorar as competências e habilidades do funcionário.

De acordo com João Catalão (2011,p.229) “o *coaching* é um processo pelo qual o *coach* o cliente formam uma parceria para identificar e alcançar resultados. Essa parceria cria uma sinergia que deve possibilitar ao cliente extrair o melhor de si”. Reforçando todas as características positivas que demonstra e ajudando-o a se desenvolver em outras que não se sentia capaz.

A ação do *coaching* tem de ser exercida de modo estimulante para a autonomia futura dos colaboradores sob a nossa responsabilidade, acreditando nas capacidades daqueles que fazem parte do seu grupo de trabalho e devolvendo-lhes competências. Cada *coach* deve atuar de acordo com as suas características e limitações. Sem nunca esquecer a responsabilidade que lhe está atribuída quanto à formação social. Jorge Araújo (2002)

Jorge Araújo afirma que a tarefa central do *coaching* é de ajudar os seus colaboradores a melhorar as suas competências aos mais variados níveis, ajudando-os a reduzir o enorme grau de incerteza que sempre rodeia o seu dia-a-dia profissional.

O *coaching* é uma ferramenta necessária para desenvolver o conhecimento dos colaboradores de uma empresa, o autor Lourenço Afonso (2005,p.88) afirma que é um processo que visa fomentar no colaborador o conhecimento de si mesmo e impulsionar o desejo de melhorar ao longo do tempo bem como a orientação necessária para que a mudança se produza.

De acordo com Chiavenato (2002,p.41) “o *coaching* significa um esforço conjugado de desenvolvimento pessoal, um processo de aconselhamento e de encareiramento e um processo de liderança renovadora”. O *coaching* é um tema muito complexo e poderoso por

isso vale a pena investir nele nas organizações porque é um investimento que traz retornos significativos quer a curto e longo prazo tanto para as organizações como para a nossa vida pessoal e profissional.

3.2.4 Competências e Capacidades de um *coach*

O processo de *coaching* envolve duas pessoas, em que o *coach* se compromete em apoiar e ajudar o aprendiz para que ele possa atingir o seu resultado pretendido. Então de acordo com Chiavento (2002, p.43) o *coach* trabalha para proporcionar uma direção objetiva.

Ainda na visão desse mesmo autor afirma que “o *coach* é um agente que guia, conduz e acompanha o *coachee* no seu desenvolvimento e autodescoberta. É um indivíduo com um perfil específico, qualificado para o desempenho da atividade”. É um profissional que vai apoiar as pessoas a atingirem os seus objetivos, metas ou resultados quer profissionalmente como pessoal. Ajuda o *coachee*/cliente a construir uma visão, a construir os seus objetivos, articular ações, e até mesmo assumir compromissos.

Além dos conhecimentos que o *coaching* traz para os indivíduos ele também desenvolve habilidades e competências que são imprescindíveis para a sua atuação e sucesso, o *coach* requer habilidades únicas e singulares. Um dos papéis do *coach* é ouvir atentamente os clientes empregados e o público e deixa-los falar livremente.

Chiavenato firma que “o *coach* deve possuir certas habilidades, valores e comportamentos para poder conduzir e incentivar talentos na organização. Algumas habilidades básicas pessoais são indispensáveis para o *coach*, tais como:

- ✓ **Habilidades de caráter:** demonstra integridade através do autoconhecimento, sensibilidade, ação baseada em valores, equilíbrio pessoal, apoio e suporte pessoal, abertura espiritual e responsabilidade, como fonte confiável.
- ✓ **Habilidades relacionais:** o *coach* mantém interconexões com as pessoas pelo diálogo, inclusão social, consenso, busca de acordos, retroação construtiva e solução colaborativa de problemas como fonte relacionadora.
- ✓ **Habilidades de mediação:** o *coach* transforma conflitos em oportunidades através da honestidade e empatia, dissensão corajosa, valorização da diversidade, inteligência emocional, empatia, negociação baseada em interesses e resolução de conflitos, como fonte mediadora.

- ✓ **Habilidades de sabedoria:** aumenta a compreensão, como imaginação, intuição, julgamento, inovação, raciocínio crítico, resolução paradoxal de problemas e planeamento estratégico revolucionário, como fonte inovadora e ensinadora.
- ✓ **Habilidades conclusivas:** motiva as pessoas a agir envolvendo outras pessoas, construindo coalizões, talentos, inspirando paixão as pessoas como fonte facilitadora. O líder deve ter a necessidade de estar continuamente aprendendo novos conhecimentos e habilidades.
- ✓ **Habilidades de ação:** compromete as pessoas a alcançar resultados impressionantes, como dedicação, responsabilidade, autocorreção, preocupação com qualidade, compromisso, perseverança e resultados avaliados, como fonte impulsionadora. Manutenção de ordem e racionalidade para gerir o tempo e proporcionar decisões racionais.

Jorge Araújo afirma que ser *coach* exige capacidades imprescindíveis tais como:

- **Saber/conhecimento**

Domínio dos conhecimentos requeridos pelo exercício da função, com a profundidade necessária e a noção fundamental de que, consoante as condições de trabalho e os objetivos a alcançar, necessita determinar quais irá incidir, com maior insistência.

- **Leal e dedicado**

Ser leal para o grupo de trabalho, trabalhando árduo e entusiasticamente em benefícios dos colaboradores com quem trabalha.

- **Trabalhar em equipa**

Um grupo de trabalho, baseado em exclusivo na valia individual de cada um dos seus elementos, é menos que a soma das partes. O todo deve ser maior que a soma das partes!

- **Criar clima de sucesso**

O pretendido clima de sucesso depende do entusiasmo do *coach* no decurso do seu desempenho, pertencendo-lhe dar o seu melhor em benefícios de cada colaborador e do grupo de trabalho.

João Catalão aponta também algumas habilidades do *coaching* tais como, assertividade, gerenciamento de mudanças; comunicação eficiente, delegação eficaz, administração de

conflitos, reforço da autoconfiança e autoestima; relacionamento interpessoal entre outras que ajudaram no desenvolvimento das habilidades.

3.2.5 Tipos de *Coaching*

Sendo o *coaching* um tema diversificado existem alguns tipos de *coaching* que ajudam na melhoria da sua função. Esses tipos de *coaching* variam de acordo com o uso que se pretende utilizar essa ferramenta.

Segundo Taís Jesus e Matteu Douglas (2010), definiu:

- ✓ ***Coaching Executivo*** é o tipo de *coaching* direcionado para um nível superior de administração, o seu principal objetivo é a melhoria do desempenho individual, focando assuntos relacionados com o negócio e o desenvolvimento pessoal. Podemos referir que o *coaching* executivo é uma das áreas de *coaching* mais desenvolvidos.
- ✓ ***Coaching Empresarial ou Business Coaching*** é dirigido a colaboradores, quer individuais, quer inseridos numa organização, forma a conseguir melhorar o desempenho no negócio ou também a eficiência operacional;
- ✓ ***Coaching Pessoal ou de vida***, é o tipo de *coaching* que explora os objetivos pessoais, experiências de trabalho ou qualquer outra situação pessoal do *coachee*. Serve também para pessoas que querem melhorar de vida, estão passando por algumas mudanças e sentem - se meio perdidas ou também estão mas só querem melhorar ou se auto desenvolverem.
- ✓ ***Coaching de equipa*** serve para aplicar aos desafios de equipas. Por existirem vários indivíduos na empresa haverá uma multiplicidade de relações. A sua essência é igual à do *coaching* individual. Portanto é a equipa que decide qual o objetivo e as soluções que quer implementar. Ele explora este potencial de modo a que o melhor de cada um e da equipa sobressaia.

Ainda esses autores reformularam os tipos mais comuns de *coaching*, conforme Quadro 5 abaixo representado.

Tipo de <i>Coaching</i>	Características
<i>Coaching</i> de Vida	O <i>coach</i> de vida lida com a vida do cliente em todas as suas dimensões que são encontradas.
<i>Coaching</i> Executivo	Os <i>Coaches</i> executivos tem especialidade em fazer o <i>coaching</i> dos executivos. Eles lidam com pessoas que tem total autoridade e poder dentro de uma organização que for inserida.
<i>Coaching</i> de Empresas	O <i>Coaching</i> executivo é a plenitude do <i>Coaching</i> de empresas. Eles fazem o <i>coaching</i> das pessoas em suas questões profissionais no trabalho.
<i>Coaching</i> de Carreira	Um <i>coach</i> de carreira tem como função ajudar pessoas que querem encontrar emprego, mudar de carreira, ou voltar ao mercado de trabalho.
<i>Coaching</i> Esportivo	É o mais importante porque começou em esportes. Também está bem desenvolvido no esporte e muitas das técnicas do <i>coaching</i> de times esportivos se transferem muito bem para a área empresarial.

Quadro 5- Tipos de *coaching*

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Jesus e Douglas (2010)

3.2.6 Modelos de Coaching

Segundo Krausz (2006,p.49) “Existem vários modelos de *Coaching* e cada um deles parte de uma fundamentação teórica específica que tende a enfatizar alguns aspectos do processo, atender à demanda de um segmento do mercado ou ajustar-se a alguma aplicação específica”.

No que se diz respeito as outras áreas de desenvolvimento pessoal e profissional em que os profissionais tem desenvolver práticas existentes devem delinear a intervenção tendo por base os modelos existentes, verifica-se tal semelhança com o *coaching*. Segundo Catalão e Penim existem alguns modelos específicos do *coaching* tais como Modelo GROW; Modelo Achieve; (o processo de *Coaching Goldsmith*); C.R.A., C.L.E.A.R. entre outros.

O modelo GROW

De acordo com Rosa Krausz (2006,p.50) “o GROW é um dos modelos mais antigos e mais citados na literatura especializada, foi construída por Grahan Alexander e adotado por John Whitmore (2004) sendo, ainda hoje, bastante conhecido e utilizado na Grã-Bretanha como um quadro de referência para o desenvolvimento da relação entre *coach* e *coachee*”.

Este modelo tem como referência por ser um dos modelos mais utilizados no processo do *coaching*, de acordo com Catão e Penim (2011,p.117) “o método G.R.O.W. é, provavelmente, um dos modelos mais utilizados na estrutura das sessões de *coaching*, uma vez que facilita uma interação e desenvolvimento de forma organizada”.

Ainda Catalão e Penim reforça o significado de G.R.O.W. é um acrónimo de: *Goal – Reality – Options – What/ Wrapup*.

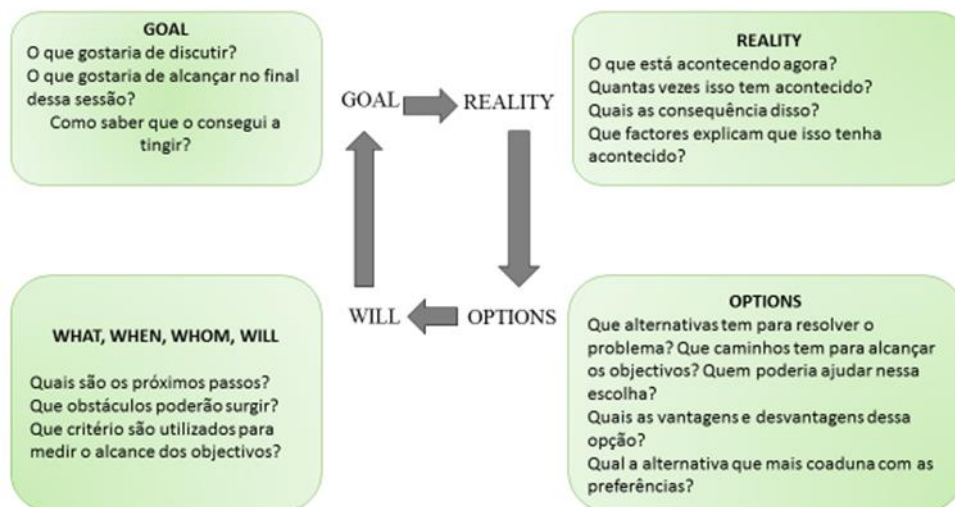


Figura 5 - Modelo GROW com exemplos de questões

Fonte: Adaptado de Catalão e Penim (2011,p.118)

De acordo com Figura 5 compreensão deste modelo é facilitada com a utilização da metáfora sobre a realização de uma viagem:

1. Estabelecimento de um destino onde o cliente quer chegar [*Goal*].
2. Identificação do “sítio” em que o cliente se encontra e de onde parte [*Reality*].

3. Exploração dos caminhos possíveis e meios que o cliente irá utilizar para conseguir chegar ao destino definido [*Options*].
4. Garantia de que o cliente está preparado e comprometido para enfrentar a caminhada e os obstáculos com que se irá deparar, através de um plano de ação [*What/WrapUp*].

Modelo CLEAR

Catalão e Penim (2011,p.139) afirma que, “o modelo C.L.E.A.R. foi desenvolvido por Peter Hawkins, baseia a sua dinâmica numa perspetiva diferente do habitual, relativamente ao que deve ser foco numa sessão de *Coaching*: o Contrato e a Revisão”.

C.L.E.A.R. é um acrónimo para:

- *Contracting*
- *Listening*
- *Exploring*
- *Actinos*
- *Review*

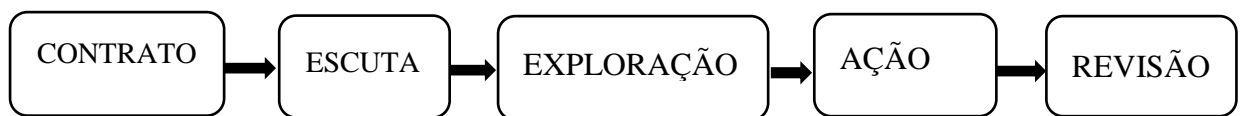


Figura 6 - Etapas do Modelo CLEAR

Fonte: Elaboração própria adaptada de Catalão e Penim (2011,p.139)

O processo deste modelo processa-se da seguinte forma de acordo com Catalão e Penim de acordo com a Figura 6.

***Contracting* [Contato]**

O *coach* inicia a sessão “negociando” com o cliente a forma como este pretende que a sessão seja dinamizada, estimulando-o a tirar partido do papel de facilitador assumindo pelo *Coach*.

***Listening* [Escuta]**

Esta é a etapa da escuta ativa, ao longo da qual o *Coach* apoia o Cliente a desenvolver o seu raciocínio sobre a situação “contratada”, estimulando-o a organizar ideias, sobre a mesma.

***Exploring* [Exploração]**

Esta fase deve ser dividida em dois momentos diferentes, em que o primeiro o *coach* ajuda o cliente a identificar o impacto real que a situação a explorar tem para ele e o segundo o *Coach* desafia o cliente sobre as ações possíveis a desenvolver para resolver a situação.

***Action* [Ação]**

O *coach* dá apoio ao cliente na seleção das medidas a implementar de imediato.

***Review* [Revisão]**

A sessão termina com esta etapa. A ferramenta “CLEAR” dá muita importância a esta etapa, considerando-a uma das mais críticas, pois é nela que o cliente fornece ao *coach* o feedback que permite validar o resultado prático do que foi negociado no **Contrato** inicial.

Modelo C.R.A.

De acordo com Catalão e Penim (2011,p.12) o modelo C.R.A. é um modelo básico de identificação dos três principais momentos de um processo de *Coaching*:

C - Consciencialização

R- Responsabilidade

A – Ação

Consciencialização

Esta fase é especialmente importante, nomeadamente no que se diz respeito à identificação e clarificação de missão, crenças, situação desejada do cliente, entre outros.

Responsabilidade

O processo de responsabilidade revela-se crítico na medida em que se foca na promoção do compromisso do cliente para se envolver no processo de mudança.

Ação

Consciencialização e Responsabilidade, sem Ação, será igual a resultado zero. A dinamização de cada um destes três momentos exige ao *coach* posse das competências chave de *coaching*, e a utilização das mais diversa estratégias e ferramentas para o efeito.

3.3 Papel do Coaching na Performance Empresarial

O *coaching* como ferramenta de *performance* compreendeu benefícios para a gestão de qualquer empresa com os objetivos estratégicos por perspetiva, e a determinação de indicadores, modelos e iniciativas.

Sendo a *performance* um sistema integrado constituído por um conjunto de processos de dirigir e controlar pessoas e unidades funcionais numa organização, os gestores utilizam a *performance* como meio de desencadear ações de melhoria da organização no envolvimento e liderança na gestão de topo e para isso utilizam novas ferramentas de gestão.

As ferramentas de gestão utilizadas para a melhoria da *performance* de gestão enquadram as pessoas porque são as pessoas que reside o capital intelectual. O verdadeiro conhecimento da organização reside na cabeça do individuo, são eles que fazem com que a organização consiga atingir os seus objetivos, traçando estratégias de motivação para os seus colaboradores desenvolvendo melhor os seus conhecimentos.

A motivação dos funcionários é um forte fator de sucesso para qualquer organização, mas para isso a organização tem que melhorar aquilo que já possui para que essa melhoria possa atingir aos afetados que nesse caso são os colaboradores. Os colaboradores da empresa têm que estarem de acordo com essa nova ferramenta de gestão para que os objetivos individuais se interliguem aos da organização.

Tendo trabalhadores motivados logo terá melhores competências, habilidades e potencialidades para exercerem as suas funções de forma eficiente e eficaz reduzindo incertezas que impedem o desenvolvimento da organização aumentando assim os seus resultados.

Mas para a organização ter melhores resultados e aumento da produtividade ela precisa desenvolver um sistema de medição de desempenho através dos seus objetivos estratégicos de rendibilidade ou criação para a empresa.

A medição de desempenho é feita através de indicadores de *input*, de processo e de resultados. Os indicadores de processo são as causas dos sistemas integrados de melhoria de *performance* de gestão, e os de resultados traçam objetivos estratégicos para definir melhor as regras do jogo.

As estratégias de melhoria de gestão são definidos por modelos de *performance* empresarial para melhoria da sua eficiência de gestão. Os modelos de *performance* são instrumentos eficazes para o gestor gerir de forma eficiente a sua empresa porque contem todos os dados necessários para uma tomada de decisão eficaz.

Os modelos são instrumento de gestão estratégicas das organizações para definirem melhor a visão, missão da organização coerente de objetivos estratégicos, que serviram para alinhar as iniciativas operacionais com objetivos estratégicos.

Os objetivos estratégicos da organização tem de estarem alinhados com os objetivos individuais para que no fim chegam a atingir resultados para a organização, com melhores resultados a empresa terá melhorias na sua *performance* de gestão.

Uma empresa com a melhoria da *performance* consegue atingir todos os seus objetivos estratégicos de forma a garantir benefícios para a organização, aumento da produtividade, rendimentos e ganhos quer financeiros como não financeiros e ainda pode vencer a concorrência no mercado onde estiver inserido.

Optar pelo processo de *coaching* traz grandes vantagens para a *performance* da empresa por isso tem que ser um processo bem definido para que a empresa possa atingir a sua meta eficaz e eficiente.

CAPITULO IV – ESTUDO EXPLORATÓRIO NA TERRA NOVA,SV

O referido capítulo refere-se a caracterização do *coaching* em Cabo Verde, segue-se a apresentação da Terra Nova SV,SA fazendo a referência dos dados do mesmo. Depois fez-se a apresentação e análise dos resultados e no fim conclusões e recomendações.

4.1 Apresentação e caracterização da Terra Nova SV, SA

4.1.1 Historial

A empresa em estudo é uma empresa localizada em São Vicente especializada em serviços e o comércio a retalho de livros, jornais e artigos de papelaria, em estabelecimentos especializados.

Fundado em 1984, a Terra Nova SV,SA tem servido ininterruptamente o país há mais de 34 anos. A empresa surgiu das pequenas vendas de livros religiosos que os padres traziam para São Vicente vender, com o passar do tempo houve a evolução das suas vendas logo o seu crescimento acelerado, mas só a partir de 2013 que começou a expandir para outros serviços e locais.

Sua equipa é formada pelo gestor e pelos seis colaboradores, cada um exercendo a sua função para o benéfico da empresa.

Esta equipa contempla conhecimentos de atendimento ao público, para venda dos seus diversos produtos de papelaria entre outros.

Para este estudo, vamos considerar como equipe os profissionais que atuam internamente e diretamente com o sujeito pesquisado, sendo um para os serviços administrativos, que é considerado o gerente que faz o controlo de todas lojas de Terra Nova SV,SA em São Vicente, localizado em Fonte Felipe e os outros cinco restantes na livraria Terra na cidade do Mindelo.

Os seus principais clientes são os estudantes de todas as escolas que necessitam de materiais escolares, e considerado como principal concorrente a livraria HGI situada também na cidade do Mindelo.

Tendo a Terra Nova SV,SA vários estabelecimentos, o foco do referido trabalho de investigação é localizado na cidade do Mindelo, tendo como serviços especializados em comércio a retalho de livros, jornais e artigos de papelaria.

4.1.2 Estrutura Orgânica do seu negócio

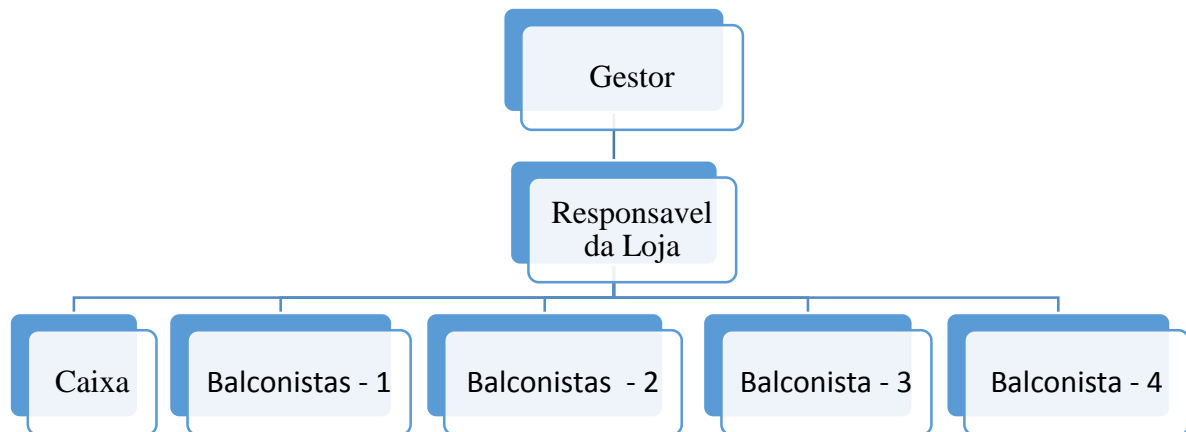


Figura 7 -Organigrama da Terra Nova, SV

Fonte: Elaboração própria de acordo com as informações obtidas do gestor

De acordo com a Figura 7, o gestor é quem gere os recursos da empresa em São Vicente mas ele tem ajuda de alguém responsável.

A responsável da loja é quem gere os assuntos relacionados com os serviços do estabelecimento em estudo mas sempre com ajuda dos outros funcionários para depois fazer um relato final das contas ao gestor.

4.1.3 Missão

A principal missão da Terra Nova SV, SA é servir bem os seus clientes, porque tendo clientes satisfeitos a empresa terá mais desenvolvimento para o futuro.

4.1.4 Visão

Desenvolvimento da empresa a nível profissional, isto é chegar a todo o barlavento com os serviços da Terra Nova.

4.1.5 Analise SWOT do ambiente da Terra Nova, S.V

O gestor definiu como os principais pontos fortes da empresa os seus preços, disponibilidade dos produtos no mercado para servir bem os seus clientes.

Também considerou como pontos fracos os concorrentes, porque nesse momento existe muitas papelarias com produtos diversos.

Como oportunidades os pedidos dos clientes e expansão para outras Ilhas e ameaça foram considerados os novos concorrentes no mercado.

Pontos Fortes <ul style="list-style-type: none"> • Preços; • Disponibilidade dos produtos no mercado; • Serviços de melhor qualidade. 	Pontos Fracos <ul style="list-style-type: none"> • Estar mais presente com os funcionários. • Aparecimento de outras papelarias.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Pedido dos clientes; • Expansão para outras ilhas. 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência; • Crise económica;

Quadro 6 - SWOT da empresa em estudo

Fonte: Elaboração Própria de acordo com as informações do gestor

De acordo com o Quadro 6, os dados fornecidos pelo gestor para a sua elaboração da análise SWOT da empresa no mercado que esta inserido.

4.2 Apresentação e Analise dos Resultados

4.2.1 Apresentação dos Resultados

Diante dessa necessidade, agendou-se uma primeira entrevista na qual pode-se levantar algumas questões acerca da sua política de gestão para poder compreender bem o modo de funcionamento da empresa, logo depois procedeu-se para as perguntas relacionadas com tema *coaching* em estudo.

Verificou-se, pelo relato do sujeito, que o mesmo não conhecendo bem a ferramenta de *coaching* tinha alguns conhecimentos acerca do desempenho dos seus colaboradores. Durante a primeira entrevista verificou-se o que poderia ser diferente desta relação e quais os resultados que se queria atingir. Evidenciou-se que havia interesse em melhorar o relacionamento e performance com a equipe.

Foi proposto, então, um trabalho em duas etapas: uma para avaliação sobre o perfil da gestão e outra para os colaboradores foi elaborada uma proposta de *coaching* para seu desenvolvimento.

Gestor

Primeira etapa com o gestor, a coleta de informações foi realizada através de entrevista de perguntas em que se dividiu em três fases.

- Primeira fase: perguntas relacionadas com os dados da empresa em estudo, historia, missão, valores entre outros dados do mesmo.
- Segunda fase: aborda assuntos acerca da análise SWOT da empresa no mercado inserido, em que o gestor faz uma breve analise SWOT da empresa.
- Terceira fase procedeu-se a investigação sobre a implementação do plano de *coaching* como ferramenta de performance empresarial, utilizando instrumentos específicos, autoavaliação e observação pessoal do *coach*.

Na terceira fase é o foco do trabalho por isso debruça-se mais nas perguntas

1ª Pergunta; o gestor respondeu que sim mas nada aprofundado no que se diz respeito ao tema;

2ª Pergunta; o gestor não conseguiu enumerar os benefícios do *coaching* por falta de conhecimento aprofundado do mesmo;

3ª Pergunta, enumerou os objetivos que pretende alcançar da empresa, tais como mais lucro para empresa, deixar o cliente sempre satisfeitos, retornar ao antigo estabelecimento na cidade da Praia;

4ª Pergunta, o gestor afirma que os colaboradores sempre tiveram conhecimento acerca desses objetivos;

5ª Pergunta, afirma que não existe uma política de análise e desenvolvimento mas que já forneceu algumas formações de atendimento para os seus colaboradores;

6ª Pergunta, o gestor firma que os incentivos salariais e as formações ao atendimento podem ser um apoio dos colaboradores para o desenvolvimento profissional;

7ª Pergunta, afirma que alcançar os objetivos propostos é importante porque ajuda na satisfação dos seus colaboradores;

8ª Pergunta, ele fez uma lista de três competências que um gestor deve possuir tais como ter uma boa comunicação, saber gerir bem os seus recursos, e ser assertivo;

9ª Pergunta, fez uma lista de três competências que um gestor precisa melhorar para ser bons *coaches* tais como, tem que ser inovador, trabalhar mais em equipa para ver o que é melhor para empresa, ser mais comunicativo.

Colaboradores da Empresa

Segunda etapa procedeu-se com os colaboradores, avaliando acerca do conhecimento do tema em estudo, logo de seguida como é o procedimento do trabalho em equipa e por último uma breve aplicação do plano de *coaching*.

Quadro 7 - Perfil dos colaboradores da empresa

Perfil dos Colaboradores da Empresa

Identificação	Tempo de Serviço	Grau Acadêmica	Função na Empresa
Entrevistado 1	33 Anos	12º Ano	Responsável da loja
Entrevistado 2	28 Anos	12º Ano	Balconista
Entrevistado 3	8 Anos	12º Ano	Caixa
Entrevistado 4	7 Anos	9º Ano	Técnico de Máquinas
Entrevistado 5	18 Anos	Licenciada	Responsável da loja de brinquedos/Balconista
Entrevistado 6	5 Anos	8º Ano	Balconista

De acordo com o Quadro 7, cada colaborador possui as suas devidas características para poder fazer uma análise mais detalhada dos resultados obtidos durante a entrevista.

A coluna 1 tentou-se identificar o sujeito através de números, a coluna número dois o tempo de serviço, a três grau acadêmico e por último a função que ocupa na empresa.

As perguntas foram divididas de acordo com a especialidade de cada um, as perguntas do primeiro momento abordam sobre o conhecimento que se tem acerca do *coaching*. As perguntas do segundo momento debruça-se pelo trabalho em equipa e o último relacionado com aplicação do *coaching*.

O Quadro 8 abaixo demonstra o processo de entrevista que foi aplicado aos colaboradores da empresa.

Quadro 8- Apresentação das entrevistas aplicadas aos colaboradores

Momento	Dimensão	Categorias
Ferramenta de Coaching	Ferramenta <i>coaching</i>	Não Sim
	Importância do Coaching	Sim Não
	Apoio do gestor	Sim Não Apoio aos serviços Autorizações nas tomadas de decisões
	Treinamento na empresa	Nunca teve treinamento Formação de máquinas
Trabalho em Equipa	Relacionamento com os colegas de trabalho	Bom relacionamento Relacionamento saudável Normal
	Trabalho em equipa	Gosta de trabalhar em equipa
	Benefícios do trabalho em equipa	Trabalho mais ordenado Trabalho mais produtivo Partilha de conhecimento Tarefas mais organizadas Melhor desempenho Mais rendimento

	Comunicação na empresa	Boa comunicação na empresa
Aplicação do <i>Coaching</i>	Atividade que motivam na empresa	Vendas, comunicação e com clientes Atendimento ao cliente Fecho de caixa Trabalho com máquinas
	Pessoa talentosa	Sim
	Grau de satisfação a nível profissional	Realizado Não sente realizado Um pouco realizado
	Pontos fortes	Lidar com o público; Determinação nas tarefas; Comunicação Pontos Fracos: afirma que não tem Lidar com clientes difíceis
	Eliminar os pontos fracos	Não consegue
	Classificação do desempenho	Muito bom Bom
	Motivação do trabalhar na empresa	É motivador
	Alcance dos objetivos	Os seus objetivos já foram todos atingidos Aprender mais na empresa Estudar mais Não possui objetivos
	Metas a atingir	As suas metas já foram alcançados Não tem metas Crescer mais na empresa Tendo uma boa comunicação
	Obstáculos	Não tem obstáculos de chegar mas além na empresa Não grau elevado escolaridade
	Alternativa de desenvolvimento	Empenhar mais nas suas funções Continuar os estudos Não tem alternativa de envolvimento

	Resultados que espera alcançar no futuro	Garantir uma boa reforma Aumento e salario Não tem resultados a alcançar Chegar a um nível profissional mais elevado Evoluir profissionalmente
	Apoio do gestor no desenvolvimento dos colaboradores	Motivação perante as atividades desenvolvidas Dar mais formações Mais visitas ao estabelecimento

4.2.2 Análise dos resultados

Este trabalho entrevistou os colaboradores e o gestor de uma empresa privada, sediada na cidade do Mindelo São Vicente com a sede em Fonte Felipe, esta empresa atua nos serviços de prestação e atendimento ao público de papelaria.

Nesta empresa foi aplicado um plano de *coaching* para avaliar tanto os gestores como os seus colaboradores. As entrevistas realizadas para captar as informações desta pesquisa foram feitas utilizando-se como parâmetro a esses objetivos, identificando os e mensurando assim os seus respetivos fatores de *coaching* para o melhoramento de performance.

O processo de *coaching* aplicado na empresa tem um objetivo demonstrar que um individuo encontra-se num estado atual no qual não consegue atingir os seus objetivos a partir do processo de *coaching*, ele passa por um aumento de performance, onde alguns fatores são melhorados, resultando então, em seu estado futuro. A partir de então, ele tem a possibilidade de atingir os objetivos, dependendo da sua eficiência do aumento de performance que ele obteve durante o processo.

Gestor

Da posse das perguntas primeiramente aplicou-se ao gestor algumas questões relacionadas com o *coaching* empresarial.

Analisando a pergunta relacionado com o conhecimento do *coaching* empresarial perante o gestor é superficial porque não tinha aprofundamento o tema isto devido a falta de

divulgação do *coaching* em Cabo Verde. Sendo o *coaching* empresarial um pouco recente logo não houve a necessidade de enumerar os benefícios perante o gestor.

Questionando acerca dos objetivos que a empresa pretende alcançar o gestor conseguiu enumerar os objetivos que a empresa pretende alcançar mas não envolveu muito os seus colaboradores isto nota-se que eles são pouco envolvidos na formulação desses objetivos. É importante para qualquer empresa que os seus colaboradores sejam envolvidos neles para que eles possam sentir parte da empresa e se auto motivarem nas atividades desenvolvidas.

Relativamente a pergunta, se existe uma política de análise e desenvolvimento do perfil profissional dos trabalhadores visando o seu apoderamento, o mesmo responde que não. Os gestores de qualquer empresa tem que investirem nos seus colaboradores porque são eles um dos fatores chaves de qualquer organização, para isso ele tem que abordar uma política para analisar o desenvolvimento dos seus colaboradores e ver o que deve ser melhorado perante eles.

Questionado acerca do que deve ser feito para apoiar os seus colaboradores no desenvolvimento profissional, o mesmo respondeu que pode ser incentivos salariais e formações, mas isso não é mais importante apesar de ser um dos fortes fatores de motivação para eles, não só basta incentivos financeiros e formações profissionais também tem ter uma boa comunicação e a participação deles nas metas e objetivos a empresa para o futuro.

Analisando a pergunta de qual importância dos objetivos para o gestor, respondeu que é importante alcançar os objetivos proposto porque com objetivos alcançados terão colaboradores satisfeitos, mas isso também não é muito importante porque uma empresa com objetivos consegue satisfazer todos os seus compromissos a curto médio e longo prazo logo será de mais-valia para a empresa tanto para os colaboradores como para a empresa.

Na questão da lista das três competências que um gestor/*coach* deve possuir ele enumerou a comunicação mas das entrevistas com os colaboradores só falam com ele no telefone e de tempo em tempo se comunicam, numa organização a comunicação é de extrema importância para poderem melhorar os pontos fracos e desenvolver os pontos fortes dos seus colaboradores. A segunda competência que ele afirma em que o gestor deve gerir e não mandar é um ponto de extrema importância para o gerenciamento da empresa no seu desenvolvimento das suas atividades diárias. Gerenciando bem os seus recursos para poder

fazer face aos seus compromissos quer financeiramente como profissionalmente a curto medio e longo prazo, sendo assertivo nas suas decisões diárias.

Das competências que o gestor precisa melhorar enumerados pelo mesmo, todas são importantes mas o que faltou ser enumerado foi o que ele menos faz com os seus colaboradores estar presente com ele na empresa para ver em que ponto esta andando a empresa mesmo tendo um grau de confiança elevado neles, mas é preciso saber dos assuntos relacionados com eles por exemplo se estão satisfeitos ou não com as atividades da empresa ou se querem melhorar algo.

Dos pontos fracos identificados no gestor verifica-se que podem ser melhorados através da comunicação e de visitas frequentes no estabelecimento que se encontram os colaboradores não ficando apenas na sede fazendo o gerenciamento. Sugere-se reuniões por parte do gestor para planear os objetivos da empresa em conjunto para que eles possam sentir parte da organização, os colaboradores não são somente força laboral mas sim o capital intelectual da empresa por isso é preciso investir mais neles e somente incentivos financeiros não servem para auto motivar, eles querem sentir parte da organização.

Auto motivação dos colaboradores depende da maneira que for gerenciado os recursos humanos, tendo necessidade de o gestor atribuir mais formações para os colaboradores de atendimento porque apesar de eles terem muitos anos de experiencia ainda o fraco deles é lidar com pessoas mesmo eles apontando o atendimento como atividade que mais motivam.

Análise dos Colaboradores

O primeiro momento que apresentamos representa a ferramenta de *coaching* e encontra-se dividida em quatro dimensões que foram considerados pelos colaboradores da empresa.

A primeira dimensão corresponde ao conhecimento da ferramenta *coaching* pela qual foi desconhecido pela maioria deles no entanto dois afirmaram que tiveram uma breve informação do *coaching* nos *mass media* isto pela pouca divulgação do *coaching* em Cabo Verde.

A segunda dimensão equivale a importância do *coaching* nas pessoas da qual foi valorizado categoria “sim” por apenas um entrevistado e os restantes pela categoria “não” tendo pouca informação acerca do *coaching* implica o desconhecimento da importância da ferramenta de *coaching* para as pessoas.

A terceira dimensão diz respeito solicitação do apoio do gestor para os colaboradores foi abordado na totalidade pela categoria “sim” para todos eles tendo cada um o seu motivo, os colaboradores de qualquer empresa devem solicitar o apoio ao gestor quando necessário para que ele possa tomar as devidas providências para o bem-estar da organização, isso é a principal função do gestor perante eles.

A quarta dimensão fala sobre o tipo de treinamentos que já tiveram na empresa recentemente além do entrevistado número quatro que afirma que já teve formação de máquinas os outros restantes negaram que nunca tiveram nenhum tipo de treinamento por parte da empresa nota-se que isto é um dos pontos fracos do gestor.

Isso precisa melhorar adquirindo mais formações aos colaboradores não só formações a nível profissional como também avaliação de desempenho, para melhorar o desempenho dos seus colaboradores.

No segundo momento representa-se pelo trabalho em equipa dividido também em quatro dimensões.

A primeira dimensão refere-se ao relacionamento com os colegas de trabalho onde foi considerado como categoria de “bom relacionamento”, “saudável” e “normal”.

Em relação a segunda dimensão que se diz respeito do fato deles gostarem ou não de trabalhar em equipa foi caracterizado pela categoria “sim”. Nota-se uma boa relação com os colegas isto devido a existência de uma ótima comunicação que existe na empresa, trazendo grandes benefícios para as funções diárias. Isto é bom para qualquer empresa porque ajuda no convívio entre colegas tornando as tarefas mais rápidas e com melhores resultados para a empresa.

No que se diz respeito a terceira dimensão acerca dos benefícios do trabalho em equipa refere-se ao “trabalho mais ordenado”, “trabalho mais produtivo”, “partilha de conhecimento”, “tarefas mais organizadas”, “melhor desempenho”, “mais rendimento” categorias importante para qualquer trabalho em equipa porque reflete nos resultados da empresa aumentando assim a sua produtividade.

Na última dimensão do segundo momento a categoria pertinente se existe uma boa comunicação na empresa para todos os colaboradores foi “sim”. A comunicação é um

elemento importante para qualquer organização isto porque ajuda no desenvolvimento de tarefas diárias.

No quarto momento encontra-se dividido em treze dimensões onde verifica-se a aplicação da ferramenta do *coaching* na empresa.

A primeira dimensão que caracteriza-se quais as atividades que mais motivam na empresa a categoria pertinente foi o atendimento ao público isto por ser a atividade principal da empresa entre outras, tendo trabalhadores motivados logo exercem as suas atividades diária isso reflete-se nos resultados alcançados.

Na segunda dimensão todos afirmaram sendo pessoas talentosas isso é um fator importante para o desenvolvimento de qualquer pessoa, tendo auto estima alto o nível de desempenho das suas tarefas será mais produtivo.

A terceira dimensão no que se diz respeito ao grau de satisfação a nível profissional, com exceção do entrevistado que caracterizou-se como categoria “já sente realizada”, os restantes com categoria “não sentem realizados”, querem desenvolver mais a nível profissional. O grau de satisfação do individuo a nível profissional ajuda no desenvolvimento pessoal como profissional para o alcance de qualquer objetivos profissionais.

Na quarta dimensão a categoria pertinente em relação aos pontos fortes deles é o “atendimento com as pessoas”, mas contradizeram que os fracos são considerados como “clientes difíceis de lidar”. O atendimento ao público é um fator difícil de lidar porque envolve as pessoas e os colaboradores tem que desenvolver as suas habilidades e competências para lidar bem com eles. Na questão de eliminarem esses pontos fracos muitos responderam que não sabem como, é preciso trabalhar esses pontos fracos para poderem exercerem as suas funções de forma mais eficiente ou torando pessoas mais compreensíveis nas suas tarefas diárias.

Na sexta dimensão todos classificam o desempenho na empresa muito bom, nesse aspeto todos sentem motivados perante as atividades da empresa, é um fator de extrema importância para desempenho organizacional no desenvolvimento de habilidades e competências dos colaboradores. Tendo um ótimo desempenho nas suas atividades diárias a empresa terá melhores resultados a nível profissional.

Na sétima dimensão que aborda acerca de quanto a motivação do trabalho na empresa foi caracterizado pela categoria “sim”, todos sentem-se motivados em trabalhar na empresa, isso é um fator importante para o desempenho das funções dos colaboradores, exercendo bem as suas funções a empresa terá mais resultados e melhorias de performance de gestão.

Em relação a oitava dimensão no alcance dos objetivos, a categoria “os seus objetivos já foram todos atingidos” esse entrevistado precisa de mais ambição para o futuro, mas em contrapartida as outras duas categorias crescendo mais na empresa e aprendendo com os seus superiores é uma forma de os alcançar. Pode-se afirmar que é um dos métodos a utilizar para alcançar os objetivos, mas tem que ser bem definidos para que possa atingir todos eles. Para o alcance de qualquer objetivo tende-se a traçar metas primeiro para conseguir chegar aos resultados final desejado. Mas predomina uma categoria “não possui objetivos” esse entrevistado precisa trabalhar mais o seu lado emocional para conseguir detetar os seus objetivos quer profissional como pessoal.

Na nona dimensão que aborda pelo fato de metas a atingir foi caracterizado pelas categorias de “as suas metas já foram atingidos”, entende-se que o entrevistado já tem vários anos na empresa não se ambiciona muitas metas, mas em contrapartida dos outros em que querem crescer mais na empresa tendo mais ambição nas suas metas, mas a categoria “não tem metas” isso é preocupante para qualquer indivíduo.

Os objetivos e as metas são considerados passos importantes para que um indivíduo consiga desenvolver mais a ambição que se tem no futuro, todo o ser humano tem que ter objetivo e para conseguir atingi-los tem que traçar metas de alcance desses objetivos. Os objetivos de qualquer pessoa não pode ser somente profissional tem que ser também pessoal porque para que uma pessoa possa atingir os objetivos profissionais tem que estar realizado a nível pessoal primeiro depois traçar os profissionais.

Décima dimensão que relaciona os obstáculos que lhe impedem de chegar onde quer chegar foi caracterizado pelas categorias de “não tem obstáculos de chegar onde quer chegar” e “não tem um grau de escolaridade elevado”. Os obstáculos são fatores importantes que impedem qualquer indivíduo de chegar onde quer chegar, para isso o indivíduo tem que saber identifica-los para depois saber elimina-los de forma eficiente e eficaz conseguindo atingir todos os objetivos pretendidos e alcançar as suas metas desejadas.

No que se diz respeito a décima primeira dimensão representa-se pelo fato de qual a melhor alternativa de desenvolvimento foi caracterizado pelas categorias de “empenhar mais nas suas funções”, “continuar os estudos”. Essas alternativas foram boas para o desenvolvimento profissional mas tem pertinência de uma categoria “não tem alternativa de desenvolvimento” esse entrevistado precisa desenvolver o seu lado intelectual acerca dos porquês da sua vida quer profissional como pessoal para fazer face aos obstáculos encontrados.

A décima segunda categoria diz respeito aos resultados que os colaboradores pretendem alcançar foram categoria “garantir uma reforma”, “aumento de salário”, “chegar a um nível profissional mais elevado”, “evoluir profissionalmente” e “não tem resultados a alcançar”. Para os que tinham nota-se que é um incentivo para evoluir profissionalmente mas para de os que não tinham tem que ser trabalhado mais a fundo porque os resultados profissionais de qualquer individuo ajuda no seu desenvolvimento profissional tendo-se assim uma visão melhor do futuro.

A última dimensão teve muitas dificuldades isto devido a falta de presença do gestor com eles, quase em todas as ocasiões não consegue-se satisfazer com as respostas. Mas a categoria de “mais visitas ao estabelecimento” fez notar a pouca presença do gestor no estabelecimento. Nota-se que o gestor tem pouco contato com os seus colaboradores ou seja quase sempre fala com eles por telefone e isso não ajuda no desenvolvimento deles, para saber o que realmente passa na empresa o gestor tem que estar mais presente. Na categoria “motivação perante as suas atividades desenvolvidas” é um apoio pertinente da parte do gestor para os seus colaboradores exercem bem as suas funções. Nota-se também que na categoria “dar mais formações” é essencial para o apoio do gestor aos colaboradores mas não somente formações profissionais mas sim formações a nível de desempenho profissional.

Do resultado obtido verificou-se que os trabalhadores afirmaram que não conhecem a ferramenta *coaching* isto por falta da pouca divulgação aqui em São Vicente, precisa-se aprofundar mais na sua divulgação para todas as ilhas.

Nota-se que que todos os colaboradores gostam de trabalhar em equipa e tem-se um relacionamento saudável com os colegas isso é bom para qualquer empresa o clima organizacional tem que ser saudável para que os colaboradores não possam cair em conflitos e conflitos só atrapalham as suas tarefas diárias e no aumento da produtividade.

No que se diz respeito aos pontos fracos identificados praticamente todos afirmaram que é por lidar com pessoas difíceis mas independente disso gostam de estar no balcão atendendo pessoas, para isso sugere-se alternativas de desenvolvimento dos colaboradores por parte dos clientes. O atendimento é um forte fator de motivação para os colaboradores da empresa mas poucos sabem lidar com isso, identifica-se por falta de compreensão dos colaboradores perante eles.

Todos eles encontram-se satisfeitos perante as suas tarefas pois desenvolve-se entre eles o fator motivação perante o trabalho na empresa, se eles encontram-se motivados para executarem qualquer tarefa logo conseguirá atingir os seus objetivos propostos certamente dedicará a um determinado esforço individual proporcional a sua motivação. O esforço pessoal é eficaz na medida em que a pessoa possua as habilidades adequadas para execução da tarefa.

Os objetivos de qualquer individuo tem que interagirem com os da organização de forma estruturada fazendo com que a empresa exista e possa alcançar os seus objetivos organizacionais, como também as pessoas podem trabalhar juntas para alcançar os seus objetivos individuais, as interações são decorrentes da necessidade de alcançar esses objetivos. Quando eles são bem integrados e marados, os objetivos organizacionais se movem na mesma direção dos objetivos individuais e a eficácia da empresa é fortalecida.

O gestor afirma que tem na sua empresa objetivos mas de momento nenhum afirma que os colaboradores estão incluídos neles, porque os objetivos da empresa não é somente a nível financeiro mas também pessoalmente, ou seja o que deve fazer em relação aos seus colaboradores. Os colaboradores tem que estar incluídos nos objetivos da empresa para ver se aumentam o desempenho a nível profissional.

A motivação dos colaboradores não é cativado somente a nível financeiro mas também atribuir a eles formações de atendimento, estar mais presentes com eles para ver o grau de satisfação que se encontram na empresa e melhorar o que esta fraco. Também exige treinamento, comunicação, liderança, avaliação e recompensas pelos resultados obtidos. O gestor tem que saber o grau de interesse dos colaboradores para que possa tomar as devidas providências em relação a empresa.

A função do gestor não é somente gerir a empresa mas também identificar os pontos fracos dos seus colaboradores para juntos encontrarem uma forma de os eliminar. Tendo os

pontos fracos eliminados conseguir-se a exercer bem as suas tarefas juntamente com a ajuda dos seus colaboradores. A empresa sem obstáculos conseguir-se a atingir todos os seus objetivos de forma eficiente e eficaz para o bem-estar dos colaboradores e da empresa.

4.3 Plano de *coaching*

Partindo-se dos resultados obtidos da missão, visão e análise das entrevistas feitos na empresa em estudo sugere-se o seguinte plano de *coaching* para a sua melhoria. No referido plano consta as áreas, os objetivos, atividades, indicadores, ações, e o responsável pelo cumprimento do plano de *coaching*. Primeiramente aplicou-se o plano de *coaching* ao gestor considerando-se como principal problema encontrado a necessidade de melhorar o sistema de comunicação com os colaboradores da empresa, explicado no Quadro 9 - Plano de Coaching ao Gestor.

Quadro 9 - Plano de *Coaching* ao Gestor

Fonte: Elaboração Própria com base nos resultados da entrevista e da análise SWOT da empresa

Áreas de Aplicação	Objetivos	Atividades	Indicadores	Responsável pelo cumprimento da Ação
Comercial	Reforçar o sistema de comunicação interno	Enviar mensagens claras e precisas por correio eletrónico ou redes sociais	Nº de mensagens enviadas	Gestor
		Encorajar o feedback dos colaboradores	Sim/não	Responsável da loja
		Ouvir preocupações	Sim/Não	Gestor
		Ministrar formações de desenvolvimento de competências	Sim/Não	Gestor
		Reuniões com os colaboradores	Nº de reuniões	Gestor
		Partilhar objetivos da organização	Sim/Não	Gestor
	Motivação dos Trabalhadores	Participação dos colaboradores nos objetivos	Sim/Não	Gestor
		Mais incentivos	Valor do	Gestor

		Financeiros	incentivo	
		Atividades com os colaboradores	Nº de atividades	Gestor

Partindo-se do pressuposto dos resultados obtidos tende-se a necessidade de aplicar um plano de *coaching* aos colaboradores da empresa também como referido no quadro 10.

Quadro10- Plano de *coaching* aplicado aos colaboradores da empresa

Áreas de Aplicação	Objetivos	Atividades	Indicadores	Responsável pelo cumprimento da Ação
Comercial	Promover a melhoria de relacionamentos com os clientes	Reforçar os colaboradores na área atendimento aos clientes	Índice de satisfação dos clientes	Gestor
		Aplicar técnicas de atendimento adequado ao perfil dos clientes	Sim/não	Responsável da loja
		Analisar as reclamações e fornecer feedback ao cliente	Nº de reclamações semanais na loja	Gestor
		Planificar campanhas promocionais	Nº de campanhas feitas	Gestor
	Alcance dos objetivos	Horário mais flexível para formações ou atividades de desenvolvimento	Nº de horas de despesa	Gestor
		Incentivo pessoal	Sim/Não	Colaborador

Fonte: Elaboração Própria com base nos resultados da entrevista e da análise SWOT da empresa

Na empresa em estudo pretende-se aplicar esse plano de *coaching* tanto para o gestor como para os colaboradores da empresa em estudo, pressupondo que eleva os colaboradores nas suas funções e o gestor nas suas tarefas diárias.

CAPITULO V - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

No início fez-se uma revisão bibliográfica sobre o tema em estudo, uma breve abordagem sobre os colaboradores de uma empresa e as mudanças que estão ocorrendo no mercado. Devido a globalização obrigam os gestores e os colaboradores a aumentarem a performance recorrendo então a ferramenta *coaching* para o auxílio tanto do desempenho do gestor como dos colaboradores.

5.1 Considerações sobre a revisão bibliográfica.

Desenvolver os gestores e colaboradores das organizações tem sido um constante desafio em empresas que buscam dar continuidade ao seu trabalho no mercado, é necessário se aperfeiçoar não apenas em sistemas, mas também no que diz respeito aos agentes que executam as tarefas, ou seja, as pessoas.

Perante isso o *coaching* surge como ferramenta chave para desenvolver e melhorar a performance de gestão no que se diz respeito ao desenvolvimento de tarefas diárias, sendo a parte de performance ainda pouco explorado com o tema *coaching* em Cabo Verde.

A nível internacional tem tido grande importância na prática porque as empresas já acreditam o potencial que a ferramenta *coaching* traz para as organizações, desenvolvendo assim a sua performance de gestão.

A revisão bibliográfica aborda-se que o *coaching* a nível de performance traz grandes vantagens para o mundo organizacional tais como: desenvolvimento de habilidades e competências de todos na organização tanto para os gestores como colaboradores; desenvolvimento da autoconfiança de todos, desenvolvendo-se e melhorando a liderança, identificar s riscos para o sucesso em equipa; os profissionais começam a ser mais orientados para resolução de problemas e atingimento de metas e resultados de todos os níveis, aumento da produtividade individual e desempenho da equipa; conseguir alcançar os objetivos propostos trançando metas com resultados.

Para além do *coaching* ser uma ferramenta de desenvolvimento, habilidades e competências do individuo ele apresenta-se como um fator de aumento da performance das pessoas por isso necessita constantemente do desenvolvimento de ações ligadas à capacitação dos colaboradores, com o objetivo de torná-los mais eficazes em suas funções.

5.2 Considerações sobre o estudo exploratório

O estudo de caso exploratório apresentado no terceiro capítulo tendo Terra Nova SV,SA como empresa tem o principal objetivo analisar o papel do *coaching* como melhoria de performance empresarial.

Depois apresenta-se a empresa em estudo, historia, missão, visão e a sua estrutura organizacional de acordo com as funções de cada colaborador, verifica-se que é uma empresa que se destaca no ambiente empresarial da ilha de São Vicente, ate mesmo em Santo Antão, com um historial de 34 anos no mercado dos serviços de papelaria entre outros.

De seguida foram analisados e apresentados os dados somente por um tipo de instrumento que é a entrevista, aplicado aos colaboradores e ao gestor da empresa.

Com este estudo pode-se constatar que na empresa não tem uma política própria que influenciam no desempenho dos colaboradores, eles agem de acordo com as suas tarefas.

Percebe-se em relação as entrevistas, de uma forma geral, os colaboradores não tem uma visão ampla dos seus objetivos e metas a atingir profissionalmente mas sentem-se motivados em relação as tarefas diárias, sem uma visão alargada para o futuro.

Pelas informações obtidas, nota-se que a estrutura organizacional tem uma certa fragilidade pela falta de recursos humanos na empresa mesmo sendo ela uma empresa de pouca dimensão precisa-se agendar um tempo para os colaboradores do mesmo.

Dos resultados analisados, de uma forma geral, o gestor e os colaboradores da empresa verifica-se uma oportunidade de aprender, também pode-se dizer que existe um clima de trabalhar em equipa saudável perante os colaboradores e todos sentem-se motivados na empresa.

No entanto o objetivo geral foi atingido, pois deseja-se analisar a importância do *coaching* como uma ferramenta efetiva de *performance* empresarial. O objetivo pode ser visto e analisado na parte teórica e nas entrevistas tanto para o gestor como os colaboradores.

Também os objetivos específicos foram atingidos portanto de acordo com parte teórica consegue-se justificar os principais pontos ligados ao *coaching* organizacional, depois através do capítulo do estudo de caso exploratório feito uma análise e uma apreciação crítica que logo de seguida deixar algumas sugestões e recomendações a empresa.

O presente trabalho demonstra-se o papel do *coaching* com ferramenta de performance empresarial que tem como principal objetivo demonstrar a sua importância no mundo organizacional.

5.3 Limitações da pesquisa

Depois do estudo e o empenho do presente trabalho, sempre tem algumas dificuldades, mas que investigações futuras deverão ser ultrapassadas, entre os quais citados em baixo:

- Sendo o *coaching* um tema recente, houve a necessidade fazer pesquisas mais avançadas durante a pesquisa;
- Falta de bibliografias para o embasamento da parte teórica, ficando sem desenvolver mais no tem a *coaching* e isso fez repetições no mesmo livros;
- O *coaching* empresarial é um tema recente, houve a dificuldade de encontrar uma empresa para estudo de caso, e muitas vezes emitiam as informações da parte da sua gestão para trabalhos científicos;
- Alguma carência de informações do *coaching* em Cabo Verde na internet por parte da SCC;
- Dificuldade na aplicação da entrevista nos colaboradores.

5.4 Recomendações e sugestões para a empresa

Dos dados e da análise obtidos através do estudo e das suas respetivas interpretações realizadas foram feitos algumas sugestões e recomendações que podem ser implementadas na empresa para que possa melhorar o seu processo de gerir os seus colaboradores e proporcionar mais qualificação no processo de performance empresarial.

No entanto da análise obtida dos resultados propõe-se as seguintes sugestões:

- Planear reuniões mensais para discutir problemas relacionados com os seus colaboradores, visto que não possuem um departamento de recursos humanos;
- Propor uma formação de *coach* ao gestor para ver os benéficos do *coaching* empresarial;
- Atribuir mais formações aos seus colaboradores independentemente da função que executa na empresa;
- Ter mais comunicação na empresa com os colaboradores;
- Desenvolver o hábito de avaliação no desenvolvimento de tarefas dos colaboradores;

- Desenvolver dos colaboradores o espírito de trabalhar com pessoas;
- Motivar os seus colaboradores nos planos e metas caso tiverem, independentemente se for profissional ou não.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

1. Afonso, Lourenço, (2005). *Liderança: Elementos-Chave do Processo*. São Paulo, Escolar Editora.
2. Alves, Maria (2016). *Avaliação de Desempenho: Uma ferramenta de Gestão*. Lisboa, Escolar Editora.
3. Araújo, Jorge (2002). *Liderança: Reflexões sobre uma experiência Profissional*. Porto, Editora Vida Económica.
4. Bancaleiro, José (2007). *Scorecard de Capital Humano: Como medir o ativo mais importante*. Lisboa, Editora RH, Lda.
5. Catalão, J.; Penim T. (2011) *Ferramentas de Coaching*. 5ª Edição, Lidel -Edições técnicas, Lisboa.
6. Chiavenato, Idalberto (2002). *Construção de Talentos*. Rio de Janeiro, Editora Campus.
7. Chiavenato, Idalberto (2005). *Gerenciando com as Pessoas*. Rio de Janeiro, Editora Campus.
8. Cruz, Vilma (2009). *Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo, Pearson Education
9. Cruz, Vilma (2009,p.17). *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo, Editora Pearson Prentice Hall.
10. Sociedade Caboverdiana de *coaching* - Disponível em
«<http://www.caboverdecoaching.cv/index.php/o-coaching>» [Consulta em 22/11/2018]
11. Fortin M. F. (1999) *O processo de investigação: da conceção à realização*. S/ ed., Editora Lusociência, Loures.
12. Fortin M. F. (2009) *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. S/ ed., Editora Lusodidática, Loures.

13. Jesus, Taís; Douglas de Matteu (2010) UNOPAR Científica, Ciências Jurídicas Empresariais. *O processo de Coaching Executivo e seus Benefícios para Organizações*. Londrina,v.5, n.2, pp.4350. – Disponível em <www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/view/348> [Consultado em 15/10/2018].
14. Jordan, Hugues; Neves, João; Rodrigues, José (2008). *O controlo de Gestão: Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*. 8ª Edição, Lisboa Áreas Editora.
15. Kaplan, Robert e Norton, David (1997). *A Estratégia em Ação*. São Paulo, Editora Campus.
16. Krausz, Rosa (2006). *Coaching Executivo: A conquista da Liderança*. São Paulo, Editora Nobel.
17. Nabais, Carlos; Nabais, Francisco (2013). *Prática Financeira I: Analise Económica & Financeira*. Lisboa
18. Neves, João (2005). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. Lisboa, Textos Editores.
19. Pedro, José (2009). *Contabilização e Avaliação de Capital do Conhecimento*. Lisboa, Universidade Católica Editora.
20. Quivy, Raymond (1999). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2ª Edição. Lisboa, Editora Gradiva.
21. Rauen, Fábio (2015). *Roteiros de Iniciação Científica*. Avenida Pedra Branca, Editora Unisul.
22. Rego, Arménio (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa, Edições Sílabo.
23. Schmidt, Paulo et al (2006). *Avaliação de Empresas: Foco na Análise de Desempenho para o Usuário Interno*. São Paulo, Editora Atlas.
24. Sérgio, Almeida (1999). *Introdução à Gestão*. Editora Instituto Superior de Gestão Bancária.
25. Serrano, António e Fialho, Cândido. *Gestão do Conhecimento (2005)*. Lisboa Editora Lidel, Lda.

26. Sousa, Maria et al (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa, Edições Lidel.
27. Teixeira, Sebastião (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa, McGraw-Hill.

APÊNDICE

Apêndice 1 – Entrevista 1

Guião de Entrevista para o Gestor

A entrevista destina-se para pesquisa de obtenção de dados do trabalho de conclusão do curso de licenciatura em Organização e Gestão de Empresas na Universidade do Mindelo. O trabalho foi feito por Analgizei Lima, cujo tema “**O coaching como ferramenta de performance empresarial**”, e será somente para fins académicos.

- **Coaching** - é uma ferramenta de gestão porque ajuda no desenvolvimento e crescimento da empresa auxiliando o colaborador a crescer, trazendo resultados superiores para a empresa que trabalha.
- **Coach** – “É um profissional que vai apoiar as pessoas a atingirem os seus objetivos, metas ou resultados quer profissionalmente como pessoal”.

Dados do Entrevistado

Nome _____

Função _____

Tempo de serviço _____

Grau Académica _____

Formações Complementares _____

I. Dados da Empresa

1. Breve resumo da história da vossa empresa, quando foi criado (Data de constituição, sede, principais atividades desenvolvidas).
2. Missão, visão, e a sua evolução no mercado que esta inserido?
3. Qual o capital social da vossa empresa?
4. Qual o nº de trabalhadores da empresa?
5. Quem são os seus principais concorrentes?
6. Quem são os seus potenciais clientes?
7. Como é a estrutura orgânica do seu negócio?

II. Analise SWOT

1. Na sua opinião quais os principais pontos fortes da empresa no mercado?
2. E os pontos fracos?
3. No mercado atual vislumbra algumas oportunidades para a sua empresa. Enumere alguns?
4. O que pode ser considerado como ameaça no mercado que sua empresa esta inserida.

III. Coaching Empresarial

1. Tem conhecimento do *Coaching* empresarial?
2. Conhece os benefícios do *coaching*?
3. Poderia enumerar alguns objetivos que a sua empresa pretende alcançar?
4. Os colaboradores foram envolvidos no processo de formulação dos objetivos?
5. Existe uma política de análise e desenvolvimento do perfil profissional dos trabalhadores visando o seu apoderamento?
6. Na sua opinião que deve ser feito para apoiar os trabalhadores no seu desenvolvimento profissional?
7. Quão importante é para si alcançar os objetivos propostos?
8. Faça uma lista de três á cinco competências que um gestor/*coach* deve possuir.
9. Faça uma lista de três á cinco competências que os gestores precisam melhorar para serem bons *coach*.

Guião de Entrevista para os colaboradores da organização

A entrevista destina-se para pesquisa de obtenção de dados do trabalho de conclusão do curso de licenciatura em Organização e Gestão de Empresas na Universidade do Mindelo. O trabalho foi feito por Adalgize Lima, cujo tema “**O *coaching* como ferramenta de performance empresarial**”, e será somente para fins académicos.

- **Coaching** – “é uma ferramenta de gestão porque ajuda no desenvolvimento e crescimento da empresa auxiliando o colaborador a crescer, trazendo resultados superiores para a empresa que trabalha”.
- **Coach** – “É um profissional que vai apoiar as pessoas a atingirem os seus objetivos, metas ou resultados quer profissionalmente como pessoal”.

Apêndice 2 – Entrevista 2

Dados do Entrevistado

Nome _____

Função _____

Duração na Empresa _____

Grau Académica _____

I. Ferramenta de *coaching*?

1. Conheces a ferramenta do *coaching*?
2. Sabes a importância do *coaching* para as pessoas?
3. Solicitas o apoio do gestor quando necessário?
4. Já foste sujeito a algum tipo de treinamento na empresa?

II. Trabalho em equipa

1. Como é o seu relacionamento com os seus colegas de trabalho?
2. Gostas de trabalhar em equipa?
3. Conheces os benefícios do trabalho em equipa?
4. Existe uma boa comunicação na empresa?

III. Aplicação do *coaching* na empresa

1. Quais as atividades que te motivam mas na empresa?
2. Consideras uma pessoa talentosa?
3. Como te sentes a nível profissional?
4. Quais são os seus pontos fortes e pontos fracos no desenvolvimento das suas atividades diárias?
5. Já pensou em minimizar ou iluminar esses pontos fracos? E como.
6. Como classificas o seu desempenho na empresa?
7. É motivador trabalhar na empresa?
8. Como pretende alcançar seus objetivos?
9. Quais as suas metas a atingir?
10. Quais os obstáculos que lhe impede de chegar onde quer chegar na empresa?
11. Qual é a melhor alternativa de desenvolvimento?
12. Quais resultados esperas alcançar profissionalmente?
13. Como o seu gestor pode apoiar te em seu desenvolvimento?

